

الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers

بالتعاون مع
NIGHTLY BUSINESS REPORT

نخبة القادة الإداريين



ما الذي يمكنك تعلّمه من رجال الأعمال الخمسة والعشرين الأبرز في زماننا

موكول بانديا و روبي شيل



المحتويات

كلمة شكر

نحن نشعر بالامتنان للعديد من الأشخاص الذين لولاهم لما رأى هذا الكتاب الذي بين يديك النور.

نودّ في البداية أن نشكر ثلاثة صحافيين ساعدونا في كتابة التقارير وتأليف هذا الكتاب، وإليهم يعود الكثير من الفضل في ما جاء فيه، وهم سوزان وارنر، وهي محررة سابقة في ذي فيلادلفيا إنكويرر، وتعمل حالياً كاتبة مستقلة، وكانت مسؤولة عن سبعة من القادة (هيرب كيلهر، وجاك ويلش، وسام والتون، ولي أيكوكا، ومايكل ديل، وفردريك سميث، وريتشارد برانسون). وساندي جوناركر، الرئيس السابق لمكتب نيويورك التابع لـ CNET News.com، وهو يدرّس الآن التجارة والصحافة عبر الإنترنت في جامعة إنديانا في بلومنغتن، وكان مسؤولاً عن ستة من القادة الخمسة والعشرين (جيف بيزوس، وبيتر دروكر، وتد ترنر، ولو غيرستنر، وشارلز شواب، ووليام جورج). وجيف براون، الذي يكتب الصفحة المالية الشخصية التي تُنشر في عدة صحف، في ذي فيلادلفيا إنكويرر منذ العام 1995، وكان مسؤولاً عن خمسة من القادة الخمسة والعشرين (جون بوغل، ووارن بوفيت، وألان غرينسبان، وأوبرا وينفراي، وبيتر لينش). ولولا تقاريرهم وكتاباتهم، ما كان لهذا الكتاب أن يكتمل - في مدّة محدودة على الأقل. كانوا على الدوام متجاوبين ومرحين، وفوق كل شيء، محترفين في عملهم. إن كتاب نخبة القادة الإداريين ما هو إلاّ حصيلة الجهود الهائلة التي بذلها هذا الفريق.

كما نودّ أن نشكر إيد فوفز، الباحث السابق في ذي فيلادلفيا إنكويرر، لما قام به من جمع أولي للبيانات المتعلقة بالقادة الخمسة

والعشرين ومساعدته لنا في الحصول على التراخيص الضرورية لاستخدامنا مصادر ثانوية. كما أنه قام بأعمال شاقة بمثابرة لا تُصدق وعن طيب خاطر.

لكن قبل البدء بالبحث في مادة الكتاب أو تأليفها، كان لا بدّ من تصوّرها أولاً. وفي هذا الخصوص، نشكر كل من تعاون معنا من نايتلي بيزنس ريبورت، الذين جاؤوا أولاً بفكرة التعريف الأولي بالقادة الخمسة والعشرين في السنين الخمس والعشرين الماضية، وهم ليندا أوبْراين، وستيوارت زوكرمان، وورودين وارد، ووندي فاينبرغ، وسوزي غريب، وجاك كان. لقد كانوا جميعاً متحمسين لتصوير برنامج تلفزيوني للاحتفال بالذكرى السنوية الخامسة والعشرين لنايتلي بيزنس ريبورت والانتقال إلى المرحلة التالية وتحويل الفكرة إلى كتاب. وفي الفترة التي كان يجري فيها إعداد المخطوطة، عملت نايتلي بيزنس ريبورت معنا كشريك فعليّ في كل صغيرة وكبيرة – من المساعدة في فتح أبواب شركات معينة إلى المراجعة الدقيقة للمخطوطة وإدخال تحسينات عليها باقتراحاتها الرشيدة.

كما أننا نمتن دار بيرسون، شريك كلية وارتون في وارتون سكول بابليشنغ لنشرها هذا الكتاب. كان تيم موور، رئيس التحرير في دار بيرسون، متحمساً للكتاب منذ أن كان فكرة، وقد لعب دوراً صبوراً، ومشجعاً، طوال الوقت لحين اكتماله. كما نشكر روس هول لمساعدتها في تنقيح المخطوطة، ولوري ليونز لمساعدتها القيّمة في إنتاج الكتاب، وجون بيرس، ومارتن ليتكوفسكي لمساعدتهما في تسويقه والإعلان عنه.

في وارتون، لعب العديد من الأشخاص أدواراً رئيسية في مساعدة هذا الكتاب على الظهور. نذكر منهم نائب العميد دافيد شميتلاين، الذي يشرف على Knowledge@Wharton، والذي حدّد الرؤية ووضع المعايير لهذا الكتاب. فهو لم يساعدنا في تجنّب الخطوات الخاطئة المحتملة وحسب، بل

استحق الثناء لصياغته الموضوعات التي عبّر عنها هذا الكتاب. ونحن ممتنّون أيضاً لجيري ويند، مساعد مدير التحرير، وروبرت ميتلشتاد، النائب السابق لقسم العلوم الإدارية في الكلية، والذي لعب دوراً رئيسياً في تطوير أفكار بعض فصول الكتاب، ومايكل يوسيم، مدير مركز القيادة وإدارة التغيير التابع لكلية وارتون، لقيامه بدور مماثل. وممن ساهموا في صياغة الأفكار الواردة في هذا الكتاب من أعضاء هيئة التدريس في وارتون، نذكر بيتر كابيلّي، وباربرا كان، وراوي أميت. كما كان لبربرا غايد وتيريزا ريغان من دار وارتون سكول للنشر مساهمة كبيرة في هذا المشروع.

ونودّ أن نشكر زملاءنا جامي هاموند، وبروس براونشتاين، ودافيد سيدل، وسانجاي مودي على تشجيعهم ودعمهم وتنظيمهم لجداول أعمالنا الحافلة فيما كنا منهمكين في التوفيق بين تأليف هذا الكتاب ونشر Knowledge@Wharton كل أسبوعين.

لا بدّ وأن يكون المرء محظوظاً جداً لكي يحظى بمثل هؤلاء الزملاء. كما أن مايكل بالتيس، وبيتر وينيكوف، وترايسي ليبمان، وميغان لاسكا، وفيليس ستيفنسون، وجوان سبيغوناردو في قسم الاتصالات التابع لوارتون يستحقون الشكر لدعمهم لنا طوال فترة العمل على المشروع.

وأخيراً وليس آخراً، نحن ممتنون جداً لعائلاتنا. فالكتاب طاغية كثير الطلبات، وخلال الشهور التي عملنا فيها، دفعت عائلاتنا الثمن أيضاً. وفي النهاية، إن حبهم، وصبرهم، وتفهمهم هو الذي جعل هذا العمل جديراً بالإنجاز.

موكول بانديا وروبي شيل

فيلادلفيا

أغسطس، 2004

نبذة عن حياة المؤلفين

موكول بانديا، محرر ومدير Knowledge@Wharton، وهي مجلة تعرض على الإنترنت وتُعنى بالأبحاث والتحليلات المهنية التي تنشرها كلية وارتون التابعة لجامعة بنسيلفانيا.

حائز على أربع جوائز لانجازاته في الصحافة التحقيقية، لديه أكثر من اثنين وعشرين عاماً من الخبرة ككاتب ومحرّر. ومقالاته تُنشر في ذي وال ستريت جورنال، وذي نيويورك تايمز، وذي إكونومست، وتايم ماغزين، وذي فيلادلفيا إنكويرر، وفي العديد من المنشورات الأخرى. وقد شارك في تأليف Knowledge@Wharton on Building Corporate Value.

يعيش السيد بانديا، الحائز على درجة الماجستير في الاقتصاد من جامعة بومباي، في إيوينغ، نيوجرسي، مع زوجته وابنته.

روبي شيل، المحرّرة الإدارية في Knowledge@Wharton، كانت تعمل في كتابة التقارير المهنية، كما كانت تعمل محرّرة في وكالات الأنباء الوطنية، وفي الصحف والمجلات طوال حياتها المهنية. وكانت تغطي أخبار البيت الأبيض والمحكمة العليا في الولايات المتحدة وتعلّم الصحافة في جامعة فرجينيا. نُشرت أعمالها الحرّة منذ وقت قريب في ذي وال سترت جورنال. تخرّجت من جامعة برينستون، وهي تعيش حالياً في وينوود مع زوجها وابنَيها.

المقدمة

في حزيران/يونيو من العام 2000، تحدث جون بوغل، مؤسس فانغارد غروب والمسؤول التنفيذي السابق فيها، عن القيادة في مدرسة وارتون التابعة لجامعة بنسيلفانيا. وفي ما كانت مجموعة متعطشة من المدراء يستمعون إلى الرجل الذي روّج لمبدأ الاستثمار المعتمد على المؤشرات - والذي حوّل في تلك الأثناء فانغارد غروب إلى شركة تدير أكثر من 550 مليار دولار من (الموجودات Assets) - ختم بوغل خطابه بالاقتباس عن جايمس نوريس، أحد مدراء فانغارد، الذي كتب: "في حين أن دراسة ما يكون القائد قد تكشف عن بعض الأمور، فإن بحثك الهادف إلى فهم صيغة للقيادة من نوع ما، يمكن أن ينتهي بك إلى الإصابة بالإحباط. فالأمر أشبه بدراسة مايكل أنجلو أو شيكسبير: يمكنك التقليد، والمحاكاة، والتقمّص، لكنك لن تجد بكل بساطة صيغة لوصل النقاط لدافيد، أحد أعمال مايكل أنجلو، أو هاملت، إحدى مسرحيات شيكسبير. وأنا أفترض، بعد كل ما قيل وفُعل، بأن الأمر يتلخص بما يلي: "الناس قادة لأنهم اختاروا قيادة الآخرين".

يمكن تعريف جوهر القيادة ببساطة بأنه: مسألة اختيار وإصرار. لكن الصحيح أيضاً أنه لا يوجد قائدين متشابهين في كافة الصفات. فقد جمع غاندي وتشرشل الملايين خلفهما، لكن ليس بالطريقة ذاتها ولا للأسباب نفسها. في عالم الأعمال، ربما تشترك طريقة قيادة جون بوغل لفانغارد في شيء من صفاتها مع طريقة وارن بوفيت في إدارته لبيركشاير هاثاواي (Berkshire Hathoway)، لكنّ الفوارق بينهما كبيرة أيضاً - بالرغم أنهما تطورتا على نطاق واسع في عالم "الاستثمار". كما أن أندي

غروف وبيل غايتس هما رئيسان لشركتين تبيعان التكنولوجيا المتقدمة وتسيطران على الأسواق التي تعملان فيها - لكن في حين ترعرع غايتس بوصفه الابن المدلل لمحامٍ ثريّ، نجد أن غروف، أمضى أعوامه الأولى وهو يعاني من الشدائد في هنغاريا الستالينية. وقد انعكست خلفياتهما المتباينة جداً في نهجَيهما في القيادة.

وإذا كان ذلك صحيحاً، فإن الأشخاص الذين يختارون ويصرّون على أن يصبحوا قادة مهنيين مؤثرين، يمكنهم الاستفادة من مراقبة القادة الآخرين واستخدام ملاحظاتهم في اكتشاف أسلوبهم الخاص في القيادة وتعزيزه. وليس الهدف من دراسة سيَر القادة المهنيين الآخرين تقليدهم في صفاتهم بقدر ما هو اكتشاف تلك السمات التي تجد لها صدى مع سمات الباحث، وبالتالي رعايتها من أجل زيادة مهاراته وقدراته القيادية. فالقادة يُصنعون ولا يُولَدون. واكتشاف سمات القيادة يمكن أن يساعد الناس في زيادة تأثيرهم في المحيط الذي يعملون فيه. صحيح أن من يقوم بذلك قد لا يصبح ماري كاي آش أو جاك ويلش آخر، لكن احتمالات تحوله إلى قائد أفضل تصبح أكثر منها لو لم يمتلك تلك المعرفة.

وكتابنا، "نخبة القادة الإداريين": ما الذي يمكنك تعلّمه من رجال الأعمال الخمسة والعشرين الأول في زماننا"، يعتمد على هذه المقدمة. إنه حصيلة التعاون بين نايتلي بيزنس ريبورت، البرنامج المهني اليومي الذي يحظى بأكبر عدد من المشاهدين لشاشات التلفاز الأميركية، و(http://knowledge.wharton.upenn.edu) Knowledge@Wharton، المجلة التي تحلّل وتبحث في القضايا المهنية على الإنترنت، والتي تصدرها كلية وارتون التابعة لجامعة بنسيلفانيا. وللاحتفال بالذكرى السنوية الخامسة والعشرين للنايتلي بيزنس ريبورت التي صادفت في كانون الثاني/يناير 2004، عملت وارتون والنايتلي معاً على تحديد القادة المهنيين الخمسة والعشرين الأكثر تأثيراً في السنوات الخمس والعشرين الماضية.

رشّح مشاهدو برنامج النايتلي بيزنس ريبورت أكثر من 700 رجل أعمال من مختلف أنحاء العالم، ومن بين هؤلاء، اختارت لجنة مؤلفة من ستة حكّام من وارتون القادةَ الخمسة والعشرين.

والفائزون هم ماري كاي، مؤسسة شركة ماري كاي، وجيف بيزوس، المسؤول التنفيذي الرئيسي في أمازون دوت كوم، وجون بوغل، مؤسس فانغارد غروب، وريتشارد برانسون، المسؤول التنفيذي الرئيسي في فيرجن غروب، ووارن بوفيت، المسؤول التنفيذي الرئيسي في بركشاير هاثواي، وجايمس بيورك، المسؤول التنفيذي الرئيسي في شركة جونسون أند جونسون، ومايكل ديل، المسؤول التنفيذي الرئيسي في مؤسسة ديل، وبيتر دروكر، المعلّم والمؤلف، ووليام غايتس، رئيس مجلس إدارة مايكروسوفت، ووليام جورج، المسؤول التنفيذي الرئيسي السابق في ميدترونيك، ولويس غيرستنر، المسؤول التنفيذي الرئيسي السابق في أي بي أم، وألان غرينسبان، رئيس الاحتياطي الفيدرالي الأميركي، وأندي غروف، رئيس إنتل، ولي أيكوكا، المسؤول التنفيذي الرئيسي السابق لكرايسلر، وستيفن جوبس، المسؤول التنفيذي الرئيسي لأبل كومبيوتر، وهيربرت كيلهر، رئيس ساوث وست إيرلاينز، وبيتر لينش، المدير السابق لفيداليتيز ميلغان فاند، وشارلز شواب، المؤسس والمسؤول التنفيذي الرئيسي ورئيس ذي شارلز شواب كورب، وفردريك سميث، المسؤول التنفيذي الرئيسي لفيدرال إكسبرس، وجورج سوروس، مؤسس ذي أوبن سوسياتي إنستتيوت ورئيسه، وتد ترنر، مؤسس السي أن أن، وسام والتون، مؤسس وال - مارت، وجاك ويلش، المسؤول التنفيذي الرئيسي في جنرال إلكتريك، وأوبرا وينفراي، رئيسة مجموعة شركات هاربو، ومحمد يونس، مؤسس بنك غرامين.

للتوصل إلى هذه اللائحة من بين المئات من المرشحين، بحثت هيئة وارتون عن القادة المهنيين الذين ابتكروا أفكاراً جديدة ومربحة. وبحثت

عن الأشخاص الذين كان لهم تأثير في العالم السياسي أو المدني، أو في التغيّر الاجتماعي للعالم التجاري/الاقتصادي، وأوجدوا فرصاً تجارية جديدة أو استغلّوا فرصاً متوفرة إلى أقصى حدّ، وأثّروا أو أحدثوا تغيّراً جذرياً في شركة أو صناعة، أو ألهموا الآخرين وحوّلوهم. ضمّت الهيئة مايكل يوسيم، مدير مركز القيادة وإدارة التغيير، وبيتر كابيلّي، مدير مركز البحوث الإنسانية، ورافي أميت، مدير برنامج جورجن للبحوث في شؤون تنظيم العمل، وباربرا كان، نائبة عميد قسم الطلبة غير الخرّيجين في وارتون، وروبرت ميتلشتاد، النائب السابق لعميد ومدير معهد أريستي للتعليم الإداري (وهو الآن عميد كلية كاري للتجارة في جامعة ولاية أريزونا)، ووموكول باندايا المحرّر ومدير Knowledge@Wharton.

أندي غروف: الأفضل من بين الأوائل

طلبت نايتلي بيزنس ريبورت من هيئة وارتون انتقاء أكثر القادة تأثيراً من بين هؤلاء القادة الخمسة والعشرين. وكان هذا الشرف من نصيب أندي غروف من شركة إنتل. ولكي نفهم السبب، علينا أولاً الإشارة إلى ما يلي: عندما حصل غروف على شهادة الدكتوراه من جامعة كاليفورنيا، بيركلي، في العام 1963، كان مرشحاً حلماً لمجنّدي الأعضاء الجدد في الشركات. كان أمامه عدد من خيارات العمل، وربما كان أفضلها خيار العمل لدى مختبرات بيل، التي كانت آنذاك قبلة الباحثين في فيزياء الأجسام الصلبة. غير أن غروف سلك طريقاً آخر. فبدلاً من أن يكون الرئيس في مختبرات بيل، انضم إلى فيرشايلد سيمي كونداكتور، إحدى الشركات الصاعدة التابعة لوست كوست West Coast، حيث عمل تحت إدارة الأسطورة غولدن موور الذي ترأس عمليات البحوث في الشركة. وكان ذلك مثالاً مبكراً على التفكير المنفتح الذي عبّر عنه غروف الذي غادر فيرشايلد برفقة موور وآخرين ليؤسسوا معاً شركة إنتل.

بعد أن خلف موور كمسؤول تنفيذي رئيسي في إنتـــل في العـــام 1987، قام غروف بخطوات أخرى تجنّب فيها المنطق التقليدي - والـــتي ربما تجلّت أثناء حملة "إنتل إنسايد" في فترة التسعينات. في تلك الفتـــرة، كانت الشركات المصنّعة للتجهيزات، مثـــل أي بي أم، أو الشـــركات المصنّعة للبرمجيات، مثل مايكروسوفت صاحبة أشهر الماركات في صناعة الحواسيب. وبالرغم من أن إنتل كانت تـــزوّد أكثـــر مـــن 80% مـــن الحواسيب في العالم بالمعالجات الصغرية، فبالكاد كانت معروفة خـــارج نطاق حفنة صغيرة من العاملين في هذه الصناعة. وبعد أن عزم على تغيير هذا التصوّر الضيق، قاد غروف شركة إنتل في حملة هجومية لتسويق اسم الشركة بحيث أصبح اسماً مألوفاً بنهاية ذلك العقد. واليـــوم، وبعـــد أن أصبحت منتجاتها تلعب دوراً يتزايد أهمية في ربط اقتصاد شبكي عـــالمي، برزت إنتل كواحدة من كبرى شركات التكنولوجيا في العـــالم، حيـــث حققت في العام 2003 عائدات فاقت 30 مليار دولار.

كانت إدارة غروف لشركة إنتل؛ التي تميّزت على الدوام بـــالتفكير غير التقليدي، وسعة المخيلة والنزاهة؛ مفيدة في تسميته القائد المهني الأكثر تأثيراً في السنوات الخمس والعشرين الماضية. وفي هذا الصدد، قال غروف لسوزي غريب، المساعدة في تقديم برنامج نايتلي بيزنس ريبورت "لقـــد تشابكت حياتي مع إنتل. وأكبر منجزاتي التي أفخر بها، مساهمتي في إنشاء شركة ساعدت في وضع مليار حاسوب في أيدي الناس".

التعلّم من القادة

وبالإضافة إلى تحديد هؤلاء الأفراد كقادة مؤثرين، نـــاقش حكّـــام وارتون أوجه شخصياتهم التي أسهمت في نجاحهم. في حالة غروف على سبيل المثال، كان انفتاحه على الأفكار غير التقليدية عاملاً حاسماً. غير أنه لكل من هؤلاء القادة سمات يمكن للآخرين التعلّم منها.

ولندرس حالة وارن بوفيت، الذي يصفه مايكل يوسيم بأنه "رجل كافة المواسم". واستناداً إلى يوسيم، فإن بوفيت لم يكن "مستثمراً غير عادي" حقّق عوائد ضخمة للمستثمرين في بركشاير هاثواي وحسب، بل وكان ناجحاً جداً كمسؤول تنفيذي فعال في سالومون برذرز، حيث ساعد في إعادة الثقة بمؤسسة وال ستريت عندما كانت تواجه أزمة إدارية حادة. في تلك الأيام، يقول يوسيم، "أصبح بوفيت ضمير الشركة، بإظهاره حكمة عظيمة في مناقشة الموضوعات المثيرة للخلاف مثل خيارات تسعير الأسهم". وبعبارة أخرى، بالإضافة إلى كونه نابغة في تحديد فرص الاستثمار الجيدة، ينبع تأثير بوفيت من مكانته الأخلاقية ونزاهته. وعلى إثر الفضائح المتعلقة بالحسابات وسوء الإدارة والتي هزّت الشركات الأميركية في السنين القليلة الماضية، بات من الصعب عدم المبالغة في التأكيد على أهمية الأخلاق كأحد عوامل القيادة.

وعلى غرار بوفيت، يعود تأثير بوغل إلى تحقيقه قيمة كبيرة للمستثمرين – من خلال نهج مختلف بالكامل. ولطالما جادل المسؤول التنفيذي الرئيسي السابق في فانغارد غروب بأن "امتلاك سوق الأسهم بكامله بكلفة متدنية جداً هو استراتيجية الاستثمار النهائية". قاده هذا الاعتقاد إلى إطلاق فانغارد غروب في العام 1975. كان بوغل رائداً في طرحه فكرة التمويل اعتماداً على المؤشرات وفي المساعدة في الترويج لها – والتي أبقت التكاليف متدنية للغاية بالنسبة إلى المستثمرين. يقول بيتر كابيلّي "أحد الأسباب التي جعلت بوغل في هذه اللائحة، ذلك التأثير الهائل الذي كان له على الشخص العادي".

ومقاربة سام والتون لعملاء وال – مارت كانت مشابهة، وفقاً لروبرت ميتلشتاد. فالهدف المتمثل في جعل مجموعة واسعة من المنتجات متوفرة للناس العاديين بأدنى سعر ممكن مكّنه من تحويل شركة تبيع بالتجزئة من مؤسسة تملك متجراً واحداً إلى شركة عملاقة تصنّف الآن

على أنها الرقم 1 وفقاً لفورتشن 500. يقول ميتلشتاد "يتمثل إرث والتون في أن شخصاً وحيداً أمكنه إحداث فارق هائل في إحدى الصناعات. وهذا الأمر لا يحدث بين ليلة وضحاها، وخصوصاً في صناعة البيع بالتجزئة، لكنه يمكن أن يحدث على امتداد سحابة من السنين. كان والتون يؤمن بتوصيل أكبر قيمة لعملائه بأسعار متدنية".

حققت قيادة جاك ويلش قيمة كبيرة لحاملي أسهم جنرال إلكتريك. فمن ناحية، استناداً إلى يوسيم، عرف سعر سهم جنرال إلكتريك زيادة بلغت أربعين ضعفاً في فترة شَغْل ويلش للمنصب، بحيث تجاوز باستمرار معايير S&P 500. غير أن أبرز نقاط قوته، كما يقول يوسيم، اكتشافه للقادة الآخرين ورعايتهم. وغالباً ما كان يقول إنه لا يعرف كيف يصنع المحركات النفاثة أو إنتاج البرامج التلفزيونية المسائية التي تُعرض يوم الثلاثاء على أن بي سي، الشركة التابعة لجنرال إلكتريك، لكنه يعرف كيف ينتقي الأشخاص ذوي القدرات القيادية، وكيف يوفر لهم الموارد لكي يحققوا أهدافهم، والتخلص منهم إن لم يتمكنوا من ذلك. والنتيجة هي أن ويلش بنى أفضل الفرق القيادية على الإطلاق".

يلاحظ ميتلشتاد أن بناء الفرق يعدّ من سجايا غايتس كقائد. رأى غايتس قدرة الحواسيب الشخصية على تحويل العالم، فحوّل مايكروسوفت إلى محطة توليد للبرمجيات. كما أنه واحد من المنظّمين النادرين الذين توسعت إمكاناتهم للتماشي مع نمو المؤسسات التي يديرونها. يقول ميتلشتاد "هناك القليل جداً من الأشخاص الذين بدأوا كمنظّمين للعمل وقادوا شركاتهم التي نمت وبلغت حجماً كبيراً". في حالة غايتس، كانت لديه رؤية حول تجنيد الناس ثم السماح لهم بخدمة الشركة "بطريقة لا يقدر معظم منظّمي العمل على القيام بها".

كل قائد في اللائحة يوفر دروساً مشابهة في القيادة. وفي حين أن أسماء معظم هؤلاء القادة معروفة، لكن القليل منهم لا يحظى بشهرة واسعة أو أنه لم يعد يظهر إلى العلن. وعلى سبيل المثال، فإن جايمس بيورك كان المسؤول التنفيذي الرئيسي لجونسون أند جونسون عندما واجهت الشركة أزمة التيلينول المعروفة في العام 1982، حيث توفي سبعة أشخاص بعد تناولهم المسكنات التي تنتجها الشركة، واتضح فيما بعد أن شخصاً ما دسّ الزرنيخ في تلك الحبوب بنيّة القتل. وطريقة تعامل بيورك مع تلك الأزمة أصبحت حالة مألوفة لدى العديد من الشركات التي تواجه أزمات. وبيل جورج، المسؤول التنفيذي الرئيسي في ميدترونيك ألّف منذ مدة وجيزة كتاباً عن القيادة 'التي يُعتمد عليها' والتي تستلهم من تجاربه. ويُعتبر يونس، مؤسس غرامين بنك في بنغلادش، رائداً في حقل التمويل الجزئي، بتوفيره قروضاً بمبالغ تصل إلى 10 دولارات للأشخاص المعوزين. وابتكاره الرائع كان في اكتشافه أن الإقراض يمكن فصله عن الضمانات ويبقى في الوقت ذاته الأساس لعمليات التمويل السليمة. وقد انتشرت برامج القروض الصغيرة التي تحاكي برنامج غرامين في أكثر من 100 دولة.

الموضوعات وترتيبها

من بين القادة الخمسة والعشرين الذين ذكرنا سِيَرهم في هذا الكتاب، تُوفي اثنان – سام والتون في العام 1992 وماري كاي آش في العام 2001. وكنا قادرين على إجراء مقابلات مع خمسة عشر قائداً من بين الثلاثة والعشرين الذين بقوا على قيد الحياة، بمن فيهم جيف بزوس، وجون بوغل، وجايمس بيورك، ومايكل ديل، ووليام جورج، ولويس غيرستنر، ولي أيكوكا، وهيرب كيلهر، وأندور غروف، وبيتر لينش، وتشارلز شواب، وفريد سميث، وتد ترنر، وجاك ولش، ومحمد يونس، بالإضافة إلى ابن ماري كاي آش، ريتشارد روجرز. ونودّ أن نتقدم

بالشكر إلى كل واحد منهم لما أبدوه من استعداد للتحدث معنا بصراحة عن شركاهم وعن أنفسهم. وتعذّر علينا التحدث إلى ريتشارد برانسون، ووارن بوفيت، وبيتر دروكر، وبيل غايتس، وألان غرينسبان، وستيف جوبس، وجورج سوروس، وأوبرا وينفراي. ولكي نحصل على المعلومات المتعلقة هؤلاء القادة، اعتمدنا على الكتب التي كُتبت عنهم أو كتبوها بأنفسهم، وعلى الخطابات والمقابلات، وعلى المقالات التي نُشرت عنهم في الصحف والمجلات.

يسعى هذا الكتاب إلى استكشاف موضوع القيادة في عشرة فصول. نلقي في الفصل الأول نظرة عن قرب على نهج غروف في القيادة ونناقش السمات التي ساعدته وإنتل على النجاح. وهو يتضمن جدولاً زمنياً بمحطات غروف في الحياة ويناقش أكبر التحديات التي واجهها في حياته المهنية - أزمة العيوب التي ظهرت في بانتيوم وكيف تعامل معها. وتوفر الفصول الثمانية التالية مقدمات موجزة عن كافة القادة من خلال سرد تسلسلات زمنية قصيرة تغطي نقاط التحول أو المعالم الرئيسية في حياة كل منهم. يترافق هذا السرد مع مقالات تصف تحدياً كبيراً في الحياة المهنية لكل منهم وكيفية تعامله معه.

الشيء المدهش في هذه التحديات هو تنوعها الكبير. فعلى سبيل المثال، كان التحدي الذي واجهه كيلهر يتعلق بالإقلاع بخطوط طيران ساوث وست من الأرض - بالمعنى الحرفي للكلمة. والتحدي الذي واجهه غايتس كان في التعامل مع المنظمات على جانبي الأطلسي لكي يتسنى لمايكروسوفت متابعة نموها. وكان على آش حفز قوة مبيعات تُعدّ بالآلاف. واستخدم والتون استراتيجية للتسعير كما يستخدم لاعب الشيش سيفه لإبقاء منافسه الرئيسي في وضعية الدفاع عن النفس. وكان على جوبس التنافس مع منافس كبير - أي بي أم - التي كانت تهدد بدفع شركة أبل كومبيوترز حديثة العهد إلى الإفلاس.

السمات الثمانية للقيادة الخالدة

سنتعرف في هذا الكتاب على ثماني سمات أو صفات مكّنت خمسة وعشرين فرداً من التغلّب على التحديات، ومكّنت كلاً منهم من تعزيز أسلوب قيادته الخاص. وهذه السمات - التي أفردنا لكل منها فصلاً خاصاً - تتضمن:

- بناء ثقافة مشتركة قوية.
- قول الحقيقة.
- العثور على الأسواق التي لا تحظى بالخدمة الكافية وتزويدها بالمنتجات.
- "رؤية ما هو غير مرئي" - بمعنى تحديدها الفائزين المحتملين أو الميول الضعيفة قبل قيام منافسيهم أو عملائهم بذلك.
- استخدام السعر في إيجاد ميزة تنافسية.
- إدارة وبناء سمعة منظمة القيادة (والتي قد تكون في بعض الحالات اسم المنظمة نفسها).
- قابلية التعلّم بسرعة.
- إدارة المخاطر.

ليس في القادة الذين تكلمنا عنهم في هذا الكتاب من تحلّى بكل هذه السمات. ولو كان ذلك من مقتضيات القيادة، لما كان وُجد في العالم قادةً أصلاً. وفي الوقت نفسه، نجد أن سمة واحدة لا تكفي لضمان قيادة تدوم طويلاً. فقد ينجح قائد يتحلّى بواحدة من هذه السمات لفترة قصيرة، لكن هذا النجاح لن يدوم ما لم تتوفر صفات أخرى تبقي العجلة دائرة.

ما هي تركيبات السمات الأكثر فعالية؟ قد لا يكون من السهل الإجابة عن هذا السؤال: فالتركيبات متنوعة بقدر تنوّع القادة، وهذا ما

جعل كافة القادة الخمسة والعشرين مختلفين عن بعضهم كل الاختلاف. فما يجعل مايكل ديل أو جيف بيزوس ناجحاً في صناعته يختلف عن الذي يجعل بيتر لينش أو أوبرا وينفراي ينمو في صناعته. وفي هـذه الحقيقـة بالذات يكمن السبب الرئيسي للتفاؤل: فإذا كان من الممكن وجود عدد لا يحصى من التركيبات المحتملة، فهذا يعني أنه ينبغي أن يجد كل قـارئ لهذا الكتاب في نفسه القليل من الصفات على الأقل، والتي إن رعاهـا، يمكن أن تؤول إلى أسلوب قيادة أكثر فعالية. وبالمختصر، هناك أمل لكل واحد منا في أن يصبح قائداً ناجحاً.

ومع ذلك، إذا كانت توجد سمة يشترك فيها جميع القادة، فهذا يدل على الثبات. وبخلاف من يوصفون بالمدراء المتسلسلين الـذين ينهون أعمالهم مع شركاقم بعد بضع سنين ويشرعون في مغـامراقم التالية، كان لهؤلاء القادة رؤية بعيدة المدى. كانوا على استعداد لقيادة شركاقم في أوقات الشدة والرخاء. هذا الاستعداد للعمل بجدّ والبقاء في اللعبة حتى بلوغ الهدف انعكس في نجـاح مؤسسـاقم وفي دوام تأثيرهم الخاص كقادة.

عندما سُئل غروف عن سبب عدم تركه لإنتل وتأسـيس شـركة أخرى، أجاب "إنتل مثل النهر. إنه يتغيّر كل يوم، ووراء كل انعطـاف، توجد بداية جديدة، تحدٍّ جديد. لا يمكنني التفكير في أي مكـان آخـر كنت أتمنّى لو أنني عملت فيه".

1

الأول من بين الأفضل:
داخل قيادة أندي غروف في إنتل

عندما كان أندي غروف طالب هندسة في كلية نيويورك سيتي في منتصف الخمسينات، واجهته مشكلة. فالمنحة التي حصل عليها بوصفه لاجئاً هنغارياً كانت على وشك الانتهاء، ولكي يختصر الوقت اللازم لتخرّجه، احتاج إلى حضور حلقات دراسية في قسم الهندسة الكيميائية. كان الرئيس، البروفسور أل كسافيير شميت، يدرّس مادّة هامة – الهندسة الكيميائية 128. وبما أن غروف، الذي كان آنذاك شاباً في العشرين من عمره، لم يكن قادراً على تحديد موعد مع شميت، فقد انتظر خارج القاعة في أحد الأيام وانتهز الفرصة لعرض قضيته على البروفسور المرعب.

وفيما كانت غروف يتكلم، كان شميت، صاحب القامة القصيرة والشارب الغليظ، يركّز عينيه على الطالب المتوتر ويخضعه للاستجواب. يتذكّر غروف تلك الحادثة ويقول "لقد استجوبني في الحال. سألني عن الموادّ التي أدرسها، ومن الذي يقوم بتدريسها، وعن علاماتي". من الواضح أن شميت أُعجب بأجوبة غروف؛ كان قد رسب في امتحان واحد في مادّة الفيزياء، لكنه حصل على درجة ممتاز في تلك المادّة في

الامتحان التالي؛ ولذلك وافق أن يحضر غروف دروسه. يقول غروف "لقد كان يمتحنني، ويمتحن خلفيّتي".

كانت تلك الحادثة مثالاً مبكّراً على نمط ظهر مراراً في حياة غروف – تحويل وضع سلبي إلى وضع إيجابي باستخدام دهائه. وبوصفه الرئيس والمسؤول التنفيذي الرئيسي السابق لشركة شارك في تأسيسها في العام 1968، تعرّض غروف لنكسات متكررة في السنوات الخمس والثلاثين الماضية، غير أنه وجد طرقاً لتحويلها إلى معابر حجرية. وفي أثناء تولّيه لزمام إنتل، نمت الشركة لتصبح أكبر شركة لتصنيع الرقاقات Chipmaker في العالم، يعمل فيها 78000 موظف، وتحقق عوائد بلغت في العام 2003 أكثر من 30 مليار دولار.

وهذا في حدّ ذاته ليس أمراً غير عادي، فالعديد من الشركات والقادة الذين تكلمنا عنهم في هذا الكتاب حققوا نجاحات مذهلة خلال الخمس والعشرين سنة الماضية. ومع ذلك، تحتلّ إنتل مكانة خاصة بينها. وبوصفها الشركة التي طرحت المعالج المصغّر microprocessor الأول في العالم في العام 1971، فقد استطاعت أن تلعب دوراً أساسياً في تطور الحوسبة الحديثة. ومن المستحيل تصوّر الاقتصاد الشبكي العالمي في يومنا الحاضر بدون إنتل، أو تخيّل إنتل بدون أندي غروف. وكما يُظهر هذا الفصل، فإن حياة غروف ومهنته تكشفان باستمرار عن مخيلته وإصراره ونزاهته. وهذا هو سبب بقاء قيادته طوال هذه المدّة.

يناقش هذا الكتاب بأن القيادة الناجحة تنتج عن امتلاك الأفراد صفات معينة، وتركيبات من السمات، ورعايتهم لها. صحيح أن لدى كافة القادة الذين تكلمنا عنهم في هذا الكتاب بعض السمات المشتركة، غير أن غروف يبرز من بينهم لأنه جسّد الكثير من هذه الصفات بطرق خاصة طوال حياته المهنية التي امتدت زهاء خمسين عاماً.

لقد طوّر غروف، الملهَم بشميت Schmidt، أسلوب قيادة استند إلى قول الحقيقة. فعندما كانت إنتل تواجه أزمة حصص ضخمة؛ أشعلتْها هجمات اليابانيين على سوق رقاقات الذاكرة التي كانت جوهرية بالنسبة إلى الشركة في أواسط الثمانينات؛ اكتشف غروف سوقاً غير مرغوبة أنعشت تجارته. وبعد عقد على ذلك التاريخ، واجهتْه كارثة حادّة أخرى نتجت عن عيب في معالجات بانتيوم المصغَّرة، وأُجبر على الاعتراف بمدى التغيّر في ظروف السوق. كان قادراً على بناء ماركة إنتل (من خلال الحملة الشهيرة "إنتل إنسايد") واستخدام مهارته في إدارة الخطر وإبقاء الشركة بعيدة عن الاتهام بمحاولة الاحتكار. وفوق كل شيء، اعتنق غروف وناصر قيماً أعطت إنتل ثقافتها الموحّدة الفريدة، أو ما يصفه "بنظام المناعة القوي جداً".

إن قائداً مهنياً يجمع بين كافة هذه السمات ويظهرها باستمرار طوال حياته ليس نادراً وحسب، بل وفريداً أيضاً. وهذا ما حدا بوارتون ونايتلي بيزنس ريبورت إلى تسمية غروف "القائد الأكثر تأثيراً" من بين القادة الخمسة والعشرين الأول الذين ترجمنا حياتهم في هذا الكتاب. غير أن السمات التي تجعله متميزاً ليست فريدة، فهي متوفرة لكل واحد منا. صحيح أن تعلّم كيفية رعاية هذه الصفات في نفسك لن يحوّلك إلى أندي غروف آخر، لكنه قد يجعلك قائداً أفضل.

أندرو غروف ANDREW S. GROVE

التحدي:

التعامل مع الكارثة التي تسبب فيها عيب في بانتيوم

إسأل أندرو (أندي) غروف، رئيس شركة إنتل، عن أقسى تحدٍّ واجهه في حياته المهنية، وستلاحظ نظرات التأمل في عينيه الزرقاوتين الثاقبتين. هناك موقفان يتنافسان على هذا المركز. الأزمة الأولى جاءت مع انهيار إنتل شبه الكامل في منتصف الثمانينات نتيجة للمنافسة الحادة من قبل الشركات اليابانية المصنّعة للرقاقات. والأزمة الثانية؛ والتي سنتكلم عنها في هذا القسم؛ حدثت بعد عقد من ذلك التاريخ، عندما تعرضت الشركة لنقد لاذع من عملائها ومن وسائل الإعلام بسبب عيب ظهر في معالجاتها المصغرة، بانتيوم. اضطرت الشركة بسبب هذا العيب إلى إجراء عمليات استبدال واسعة النطاق أدت إلى تكبّدها خسارة بلغت 475 مليون دولار. يقول غروف بصوته الواضح "من الصعب مقارنة القيمة الفعلية الحاضرة للألم. فالأزمتان مزّقتاني أشلاءً. ويبدو أنّ الأخيرة منهما كانت أشد تأثيراً عليّ، وربما يرجع ذلك إلى كونها حدثت منذ وقت قريب".

حدث ذلك في خريف العام 1994. في الوقت الذي حققت فيه إنتل عائدات سنوية بلغت 10 مليارات دولار، وكانت بالفعل أكبر شركة مصنّعة للرقاقات في العالم. كانت الشركة منهمكة في التحضير لإطلاق بانتيوم، أحدث أجيال المعالجات المصغرة – تضمنت العملية بذل مجهود جبار في التصنيع وحملة إعلانات ضخمة. ومع تزايد الآمال بشأن مستقبل إنتل، ارتفعت أسهم الشركة. وفي الأسبوع الأخير من نوفمبر، كان التعامل بها في حدود الستينات وفقاً لمحلل في ميريل لينش الذي توقّع زيادة كبيرة في مبيعات الربع الأخير.

لكن تحت شاشة الرادار، كانت المتاعب تختمر. فقبل ذلك بعدة أسابيع، بدأت المناقشات في مجموعات الأخبار المتنوعة على الإنترنت تدور حول عيب في وحدة الفاصلة العائمة لبانتيوم، ذلك القسم من الرقاقة الذي يعالج حسابات الأرقام المتقدمة. لم يعطِ المدراء، بمن فيهم غروف نفسه، المسألة أي اهتمام. كانوا على دراية بالعيب الموجود، وبعد إجراء فحص شامل، خلصوا إلى أن العيب غير خطير. واستناداً إلى غروف، تسبّب هذا الخطأ في التصميم "بخطأ في تدوير حاصل القسمة مرّة كل تسع مليارات مرّة". وهذا يعني "أن المستخدم العادي لورقة عمل سيعاني من مشكلة مرّة كل 27000 سنة من الاستخدام لورقة العمل تلك".

لكن سرعان ما لفتت المناقشات التي كانت تدور على الشبكة انتباه المنشورات التجارية التي بدأت بالكتابة عن هذا الموضوع. بدأت الأمور بالغليان في 22 تشرين الثاني/نوفمبر 1994، يوم الثلاثاء الذي سبق عيد الشكر عندما قدم فريق من السي أن أن إلى مقرّ شركة إنتل في سانتا كلارا، كاليفورنيا. وفي اليوم التالي، بثّت كايبلز نيوز شانل برنامجاً سيئاً يتحدث عن عيب بانتيوم. وسرعان ما بدأت القصة تظهر في المنشورات الأخرى في الولايات المتحدة، ثم في باقي أنحاء العالم. وعلى سبيل المثال، كتبت ذي نيويورك تايمز مقالة بعنوان "عيب يقلل من دقّة رقاقات بانتيوم". والعملاء أيضاً تأثروا بالحملة لأن التقارير الصحفية أفادت بأن إنتل سوقت مليوني حاسوب مزود برقاقات بانتيوم. قال غروف "كان لدينا مراقب للردّ على المكالمات الواردة البذيئة من العملاء المشتكين".

تمثّلت ردّة فعل غروف، كالمعتاد، بالعمل على تصويب الأمر. فكتب في يوم عيد الشكر مذكّرة ونشرها على الإنترنت، عرّف فيها عن نفسه بأنه المسؤول التنفيذي الرئيسي لإنتل، وأشار إلى أنه في حين لا يوجد خطأ في وحدة نقطة التعويم، فإن المشكلة ستؤثر فقط على "مستخدمي معالج بانتيوم الذين يقومون بحسابات علمية/نقطة تعويم معقدة". ومما أثار دهشته أن الناس لم يستهزئوا بمقولته وحسب، بل إنهم لم يصدقوا أنه هو الذي كتب المذكّرة.

قال غروف "كان هناك حديث كثير على الإنترنت فحواه أنه لم أكن أنا من كتب المذكّرة. لقد كتبت ذلك (...) الشيء بإصبعيّ الاثنين لكنهم لم يصدّقوا شيئاً مما قلت، كما لم يصدّق أحد بأنني الذي كتب المذكّرة. كل ما قلتُه فيها كان صحيحاً، وأنا من كتبها. لقد أُصبت بصدمة".

بدأ العملاء المستاؤون بالمطالبة باستبدال الرقاقات التي في حواسيبهم. والتزاماً بسياسة غروف المتمثلة بالإصرار على أن الخطأ ثانوي، قاومت إنتل في البداية فكرة استبدال الرقاقات ما لم يثبت العملاء أن الرقاقات ستستخدم في إجراء حسابات رياضية معقدة. وحول هذا الموضوع، كتبت إنفورمايشن ويك مقالة بعنوان "من إنتل إلى المستخدمين: 'دجل'"، جاء فيها "من الواضح أن المستخدمين، عندما يصلون إلى الرقم 800 لإنتل، سيخضعون لمقابلة مطوّلة ليعرفوا إن كانت إنتل ترى أنهم يستحقون الحصول على رقاقة صالحة. وإذا كنت لا تستطيع إقناع إنتل بأنك قد تصادف الخطأ في حياتك اليومية، فالأفضل ألاّ تكلّف نفسك العناء". وسرعان ما انتشرت النكات على الإنترنت، بما في ذلك لائحة الأسباب العشرة الأُول لشراء ماكينة بانتيوم. "السبب رقم 10.0000001: حاسوبك الحالي في غاية الدقة".

بحلول كانون الأول/ديسمبر، (تراجع حجم الشكاوى بعض الشيء، وبدأ غروف يشعر بالتفاؤل بأن الأسوأ ربما يكون قد انقضى. لكن على نحو غير متوقع، حصلت هزة أخرى. فقد وصل غروف إلى مكتبه في أحد أيام الاثنين ليجد على الطاولة رسالة فيها نبأ هام مختصر يفيد بأن أي بي أم أوقفت شحنات الماكينات المعتمدة على بانتيوم. واستناداً إلى غروف "انفتحت نار جهنم مرة أخرى... بدأت أجهزة الهاتف ترنّ على نحو غير مسبوق في كافة المقرّات. وبلغ حجم المكالمات الواردة إلى خطنا الساخن رقماً فلكياً. أراد عملاؤنا الآخرون أن يعرفوا ماذا كان يجري. ولهجتهم، التي كانت بنّاءة في الأسبوع السابق، أصبحت مشوشة وقلقة. عدنا إلى موقف الدفاع مجدداً بطريقة ملفتة".

لماذا تجاوبت إنتل مع أزمة عيب بانتيوم بتلك الطريقة؟ وبأسلوب

علّق عليه أحد المراقبين بقوله "مثال تعليمي على كيفية عدم التعامل مع وضع دقيق"؟ ينبع ذلك جزئياً من نهج غروف الذي كان يقتدي بأسلوب بروفسوره السابق في مادة الكيمياء المتميّز بالشدة وعدم التفوّه بالكلام الفارغ في عرض الحقائق ورفض الانحناء أمام الضغوط. "إذا نظرنا إلى الماضي"، يقول غروف، "أعتقد بأنني أسأت التعامل مع كارثة الفاصلة العائمة بأسوأ طريقة ممكنة. وبالمناسبة، أرجّح أن يهنّئني شميت على سوء معالجتي للوضع. فقد تمسكت بالحقائق وقلت لعملائنا إن عليهم التكيف مع الوضع". لكنّ الذي اتضح هو أن "نهج شميت" الذي اتبعه غروف، وإن يكن قد نجح ربما في حالات سابقة، لم يكن غير فعّال في أثناء أزمة عيب بانتيوم وحسب، بل زاد الأمور سوءاً. وفي نهاية المطاف، يقول غروف "بعد أن أمضيت عدة أيام في السباحة عكس التيار العام، ومن التعامل مع المكالمات الهاتفية والمقالات الافتتاحية اللاذعة، بدا واضحاً أنه بات علينا القيام بتغيير كبير". وعندما أدركت إنتل تلك الحقيقة، عادت وعكست سياستها وأعلنت أنها ستستبدل أي رقاقة يودّ مستخدم استبدالها. وأعدّت عملية ضخمة للردّ على المكالمات الهاتفية للعملاء - وظفت فيها في البداية متطوعين أرادوا مساعدة الشركة في التغلب على الوضع. وبعد أن استبدلت إنتل مئات الآلاف من الرقاقات، استطاعت في آخر الأمر أن تتجاوز الأزمة. وبانتهائها، كان على إنتل أن تتحمّل خسائر قيمتها 475 مليون دولار. يقول غروف "كان هذا المبلغ يوازي نصف الميزانية السنوية لمختبرات البحوث والتطوير أو خمس سنوات من المصاريف على إعلانات معالج بانتيوم".

ومع أن "أسلوب شميت" الذي اتبعه غروف ربما فاقم من أزمة عيب بانتيوم، لكنه لم يكن وحده المسؤول عن الطريقة التي عالج فيها الأزمة. وكما شرح بعد ذلك بسنتين في كتابه Only the Paranoid Survive، كانت إنتل في تلك الآونة تمرّ في "نقطة تحوّل استراتيجية"، أو نقطة تحوّل رئيسية، عندما تغيّرت القواعد التي كانت تحكم طريقة إدارة الشركة لأعمالها.

من دواعي السخرية أن القواعد تغيّرت بسبب نجاح مبادرة أخــرى، وأعني الحملة التسويقية "إنتل إنسايد". فخلال تاريخها القصير نسبياً، كانت إنتل رائدة في تطوير رقاقات الذاكرة المبتكــرة والمعالجــات المصــغّرة. ووضعت معايير لمنتجاتها وباعتها للشركات التي تصنّع الحواسيب (بــدلاً من بيعها لمستخدمي الحواسيب). "بصرف النظر عن المشاكل التــي كنــا نواجهها في الماضي، اعتدنا على التعامل مــع الشــركات التــي تصــنّع الحواسيب، وعلى تعامل مهندس مع مهندس آخر، في غرف الاجتماعــات التي تحتوي على ألواح سوداء، بالاعتماد على تحليلات البيانات". لكن قبل بضع سنين من أزمة البانتيوم، شرعت إنتل في حملة تسويقية هجومية من أجل بناء سمعة لإنتل. تمّ إلصاق شعارها "إنتل إنســايد" علــى اللوحــات الإعلانية، وظهرت في الدعايات التجارية التلفزيونية، وفي الصين، وحتى على عاكسات الدراجات الهوائية. ومع انتهاء تلك الحملة، أصبحت إنتــل ماركة مشهورة عالمياً، ويحظى اسمها باعتراف دوليّ.

ونتيجة لذلك، عندما حدثت أزمة بانتيوم، لم يكن العملاء القلقون من المهندسين فقط (الذين قد يتفهمون لمَ لا يعتبر العيبُ البسيط في التصــميم خطراً)، بل كانوا يُعدّون بالملايين من غير التقنيين الذين لا تهمهم المسائل الرياضية المعقدة. وكل ما كانوا يعرفونه هو أنهم يريدون استبدال الرقاقات المعيبة برقاقات دقيقة. كان غروف لا يزال يحاول التواصل بشأن معايير المنتجات وفقاً للقواعد القديمة، من غير أن يدرك أنه بسبب حملته التسويقية تلك، تغيرت قاعدة عملاء إنتل بشكل أساسي. فلم تعد إنتل شركة تصــنّع منتجات صناعية، بل تطورت لتصبح شركة تنتج منتجات للعمــلاء علــى نطاق واسع.

كما كان هناك عامل آخر تنبّه له غروف عندما اســتعاد ذكريــات الماضي، وكان يتعلّق بالعمل أيضاً. كان لا يزال يرى في إنتــل شــركة ابتكارية في مراحلها الأولى، غير أن النظرة الخارجية كانــت تــرى أن الشركة نمت لتصبح عملاقاً في تكنولوجيا المعلومات على صعيد عــالمي. وبناء على ذلك، عندما ظن الآلاف من العملاء بأن الشركة لا تتجاوب مع

شكواهم المتعلقة بعيب بانتيوم، انتقدوها بعنف كما لو كانت شركة عملاقة عديمة الإحساس. وهنا أيضاً، كان تصوّر غروف مناقضاً لتصوّر عملائه.

وصل هذا التذمر بقوة إلى غروف بعد عيد الميلاد سنة 1994. كان غروف يتحدث في أحد الأيام إلى دينس كارتر، رئيس قسم التسويق في إنتل، عن كيفية تمكّن الشركة من تجاوز الأزمة. قال كارتر "أنا سعيد بدعوتك إلى هذا اللقاء، لأني توصلت إلى استنتاج مناقض لذلك تماماً. ربما نكون قد نجونا، لكن كان مريعاً ضآلة الناس الطيبين الذين كان يمكننا التعويل عليهم. بدا الأمر وكأن عامة الناس يتحيّنون الفرصة بانتظار أن نتعثّر". كان كارتر يجادل في "أنه يتوجب على إنتل تغيير نهجها في العمل بشكل جذري: عليها أن تتودّد لعملائها، وأن تتحسس احتياجات شريحة واسعة منهم، وأن تبني مساواة في الودّ".

كان غروف غاضباً وقال "قلت له بأن (...) نفسه. لم يكن صدري يتسع للاستماع إلى مثل هذا الهراء. وهنا أيضاً، كان شميت سيهنئني على الأرجح. تحدثنا لعدة ساعات. كنت واقفاً أمام هاتف المطبخ. وكما هي العادة عندما أتشاجر مع دينس، يكون دينس هو الفائز". لقد كان على إنتل أن تتعلّم من درسها: فقامت بالعديد من الخطوات لكسب ثقة عملائها. وفي النهاية، حازت على مكان في لائحة مجلة فورتشن بوصفها الشركة التي تملك أكبر عدد من المعجبين.

تظهر تجربة غروف أنه عندما يواجَه القائد بتحدٍّ بهذا الحجم الكبير، فقد لا يكون كافياً قول الحقيقة وحسب؛ لأن هناك أمراً مساوياً في الأهمية وهو أن تكون سريع التعلّم، وأن تدرك كيف أن قواعد اللعبة قد تغيّرت وأن تتكيف مع الحقائق الجديدة. كان غِروف، بقليل من المساعدة من جانب زملائه، قادراً على فعل ذلك تماماً. "إذن، هل تعلّمت؟ أجاب غروف "أجل. لكن هل تعلّمتُ من تلك الحادثة؟ بالطبع لا".

1936: وُلد في بودابست، هنغاريا في 2 أيلول/سبتمبر وسمّي أندريس غروف. كانت عائلته اليهودية العلمانية متوسطة الثراء. كان والده جورج، يعمل في إنتاج الألبان وتوزيعها، وكانت أمّه ماريا موظفة في إحدى المكتبات.

1938: انتقلت عائلته إلى بيست، القطاع النشط تجارياً في بودابست، حيث تمكّن والده جورج غروف من توسيع أعماله.

1940: أصابت أندريس البالغ من العمر أربع سنوات حمى قرمزية حادة كادت تودي بحياته. أدى المرض إلى إصابته بصمم شبه كامل استمرّ لعدة سنين، إلى أن صححت جراحة المشكلة أخيراً.

1942: جُنّد جورج غروف في لواء عمل في الجيش الهنغاري، واختفى لمدة ثلاث سنوات. وأثناء الحرب العالمية الثانية، وفي ما كان اليهود يتعرضون للاعتقال، لجأ أندريس وأمه إلى التخفّي، حيث غيّر اسمه إلى ماليسوفيتش وصار يتنقّل برفقة أصدقاء من المسيحيين.

1950: في سنّ الرابعة عشرة، تطلّع لكي يصبح صحافياً ومراسلاً لصحيفة الشبيبة التي كانت خاضعة لتأثير الحكومة. وبعد أن سُجن أحد أقاربه بدون محاكمة، توقفت الصحيفة عن نشر مقالات أندريس. أدت هذه التجربة إلى تخلّيه عن مهنة الصحافة. وكتب لاحقاً "كنت محطماً مثل مراهق تعرّض للإهانة. لم أشأ مهنة يمكن أن يحكم فيها تقييم غير موضوعي، سهل التلوّن وفقاً للاعتبارات السياسية، على جدارة عملي". وهكذا انتقل من الصحافة إلى العلوم.

1956: في كانون الأول/ديسمبر، وبعد أن سحقت الدبابات السوفياتية ثورة تشرين الأول/أكتوبر التي اندلعت في هنغاريا، فرّ أندريس ورفيق له من هنغاريا، فعبرا الحدود نحو النمسا أولاً، وأبحرا بعد ذلك إلى الولايات المتحدة الأميركية. ساعدت لجنة الإنقاذ الدولية، وهي إحدى منظمات الإغاثة، في إحضاره من فيينا إلى مدينة نيويورك. ولاحقاً غيّر اسمه إلى اسم أندرو الأميركي.

1956: التحق بجامعة نيويورك لدراسة الهندسة. وهناك، التقى بكسافيير شميت، رئيس قسم الهندسة الكيميائية، والذي أعطاه وظيفة وأصبح المعلّم المخلص له.

1958: التقى بماريز إيفا كاستون قبل ذلك بسنة عندما كان يعمل كمساعد نادل في منتجع لقضاء العطلات في نيوهامبشير حيث كانت تعمل كنادلة.

1960: تخرّج من جامعة نيويورك وحاز على شهادة بكالوريوس في الهندسة الكيميائية. وبما أن البروفسور كان يعرف بأن غروف يعشق أميركا ولكنه يكره نيويورك، فقد اقترح عليه الذهاب إلى كاليفورنيا.

1963: أكمل شهادة الدكتوراه في جامعة كاليفورنيا في بيركلي.

1963: انضم إلى مختبر البحوث والتطوير التابع لفيرشايلد سيميكوندكتور. وفي العام 1957، أسس شركته التي بدأت بصنع الترانزستورات لشركة أي بي أم وغيرها من العملاء، غير أن الشركة ذاع صيتها بعد أن اخترع الباحث روبرت نويس الرقاقة المتكاملة في العام 1959.

1967: أصبح المدير المساعد لمختبرات البحث والتطوير، وعمل تحت إدارة غوردن موور، أحد أكبر عمالقة الكيمياء في القرن.

1967: نشر كتابه الأول "الفيزياء وتكنولوجيا الأدوات شبه الموصّلة" والذي صار يُدرّس على نطاق واسع في المدارس والجامعات.

1968: شارك في تأسيس شركة إنتل – التي اقتصرت على تصنيع الإلكترونيات المتكاملة – مع موور ونويس. بدأت الشركة بالتركيز على صنع الرقاقات المتكاملة.

1971: اخترع الباحثون في إنتل نوعاً جديداً من الرقاقات المتكاملة، المعالج المصغّر، الذي يمكن برمجته ليقوم بالعمليات الحسابية. وهذا ما سمح للمعالجات المصغّرة بأن تصبح "أدمغة" الحواسيب. وباتت 4004، رقاقة سيليكون رباعية البتّات، تملك من المقدرة الحسابية ما يملكه إنياك، الحاسوب الإلكتروني الأول في العالم – الذي كان يملأ غرفة لوحده – في رقاقة أصغر من ظفر الإبهام.

1972: طوّرت إنتل معالجاً مصغّراً من ثماني بتّات 8008، كان يملك من القدرة ضعف الذي تملكه الرقاقة 4004.

1976: اخترع الباحثون في إنتل الناقل المتعدد، وهو عبارة عن آلية تمكّن من التوصيل المشترك لعدد كبير من المعالجات المصغرة. يُستخدم هذا الابتكار في تطوير منتجات مثل ماكينات الصرف الآلي.

1979: أصبح غروف رئيساً لشركة إنتل.

1983: نشر كتابه "High Output Management". تُرجم هذا الكتاب إلى إحدى عشرة لغة.

1987: أصبح المسؤول التنفيذي الرئيسي لإنتل؛ نشرت G.P. Putnam's Sons كتاب One-on-One with Andy Grove. كما نشر "Dear Abby of the Workplace" مقدّماً النصائح المهنية كمعلّق صحفي للنايت رايدر.

1994: اندلع جدال حول إنتل بعد أن طرحت في الأسواق رقاقات بانتيوم معيبة؛ وبعد تصريح أولي وصفت فيه المشكلة بأنها ثانوية، عادت إنتل وعدلت عن موقفها ووافقت على صرف 475 مليون دولار لاستبدال الرقاقات المعيبة.

1994: في كانون الأول/ديسمبر، شخّص أطباء غروف سرطان البروستات. وصار بعدها يقرأ أي بحث عن هذا الموضوع يمكنه العثور عليه لكي يقرّر طريقة العلاج التي يراها مناسبة.

1996: نشرت Currency/Doubleday كتاب "Only Paranoid Survive the Crisis Points That Threaten Every Company" والذي شرح فيه غروف مفهومه عن نقاط الانعطاف الاستراتيجية – أوضاع الإصلاح أو الهدم التي تحدث تغيّراً مفاجئاً كاملاً في الصناعة – مع ذكر أمثلة عن تجارب إنتل. ووصفت مجلة فوربس الكتاب "بأنه ربما كان أفضل كتاب يتكلم عن الأعمال من تأليف أحد رجال الأعمال منذ كتاب My Years with General Motors لألفرد سلوان.

1997: أصبح رئيس إنتل والمسؤول التنفيذي الرئيسي فيها.

1997: أطلقت تايم ماغزين على غروف لقب "رجل العام".

1998: استقال من منصبه كمسؤول تنفيذي رئيسي، لكنه احتفظ بمنصب الرئيس، وأطلقت عليه أكاديمي مانجمنت لقب "المدير المميز لهذا العام".

2001: في نوفمبر، نشر كتاب "Swimming Across: A Memoir" يصف هذا الكتاب العشرين سنة الأولى من حياة غروف، بدءاً من مرحلة طفولته وحتى انتقاله إلى كاليفورنيا. قال غروف لمضيفه الإعلامي شارلي روز بأنه ألّف كتابه هذا لأحفاده بوجه خاص.

2004: أطلقت وارتون ونايتلي بيزنس ريبورت على غروف لقب "القائد المهني الأكثر تأثيراً في السنوات الخمس والعشرين الماضية".

دروس في القيادة

بالنسبة إلى شميت: قول الحقيقة

كان غروف مفتوناً بشميت بوصفه معلّماً منذ أن ألقى المحاضرة الأولى. وكما يتذكر غروف، دخل شميت إلى القاعة وكتب مسألة على اللوح. قال غروف "بدت في غاية التعقيد، لكنها كانت في الواقع بسيطة جداً". وأضاف "لقد عذّبنا بها. وبعد أن زادها تعقيداً أكثر وأكثر، بيّن لنا كيف نحلّها بسطر طويل واحد من التحويلات. وعند انتهاء المحاضرة قال شميت "تفيد إحصاءاتنا بأن 60% منكم لن يتمكنوا من إكمال هذا المقرّر، ولا بأس بذلك بالنسبة إليّ. وعلى من تبقّى منكم معالجة المسائل بالطريقة التي شرحتها لكم تماماً. كنت كمن تعرض لانفجار".

وسرعان ما ساعد شميت تلميذَه غروف بطريقة أخرى. فعندما علم أن مدة المنحة الدراسية التي يستفيد منها الشاب اليافع على وشك أن تنتهي، قام باستدعائه إلى مكتبه. سأل غروف عن مقدار المال الذي يحتاج إليه، ثم سحب مسطرة حاسبة منزلقة، وأجرى بعض الحسابات، وعرض على غروف عملاً مقابل 1.79 دولاراً في الساعة - مقدّراً أنه بالعمل 20 ساعة في الأسبوع، يستطيع أن يجني من المال ما هو مساوٍ للمنحة. وافق غروف، الذي كان متفاجئاً وعاجزاً عن النطق تقريباً. وكما قال لاحقاً "وهكذا انتهى بي الحال إلى أن أعمل لدى البروفسور شميت سريع الغضب، في إنجاز نسخه ومهماته، والطباعة بإصبعين، والأرشفة، في أي شيء - وأعلت نفسي بهذه الطريقة في ما تبقّى لي من سني الدراسة في الكلية".

ساعدت الأعوام التي عمل فيها غروف لدى شميت في صياغة أسلوب غروف كقائد. كان شميت "صادقاً، وبعيداً عن التكلّف، يتكلم بما يدور في رأسه، ولا يقبل الهراء من أيٍّ كان، ويفعل ما يعِد بفعله".

كل من تعرّف على شميت كان يرتعب منه (باستثناء سكرتيرته التي أرعبت البروفسور المرعب). وغروف أيضاً، كان يصرّ على قول الحقيقة. وفي السنوات اللاحقة، في كتاب يوفر نصائح إدارية، كتب "كن مستقيماً مع الجميع. وأنا أكره الأشخاص الذين لا يصْدقون معي، وكنت سأكره نفسي لو لم أكن صادقاً معهم. وهذا مبدأ ليس من السهل الالتزام به. فهناك دائماً العديد من الأسباب (والتي يُفضل أن نسميها أعذاراً) التي تدعو إلى انتهاج حل وسط بين الحين والآخر. فقد نعتقد أن الناس غير مستعدين لسماع الحقيقة أو الأخبار السيئة، أو ما شابه. وعادة ما يؤدي الإذعان لهذه التفسيرات المنطقية المغرية إلى القيام بتصرف يمكن أن يكون خطأً من الناحية الأخلاقية وسيكون نصيبه الفشل التام في كل مرّة".

غروف وموور: فريق عمل في القمّة

بعد أن حاز على شهادة الدكتوراه من جامعة بيركلي، انضم غروف إلى فيرشايلد سيميكوندكتور، وهناك، تعرّف على الرجل الثاني الذي ساعده في قولبة أسلوبه القيادي. غوردن موور، الكيميائي الأسطوري الذي ترأس عمليات البحث في فيرشايلد، بات يُعرف الآن على نطاق واسع بسبب "قانون موور"، الذي توقع بأن عدد الترانزستورات التي توضع في رقاقة الحاسوب سيتضاعف كل سنتين – وهي الظاهرة التي مكّنت صناعة الحواسيب من إنتاج حواسيب ذات قدرات متزايدة وبأسعار تتدنى باستمرار. عمل موور على رعاية غروف، وعن ذلك يقول غروف "قام بتوجيهي وتحويلي من دكتور حديث العهد إلى تكنولوجي رشيد وواسع الاطلاع في صناعة أشباه الموصّلات".

وسرعان ما غادر غروف مختبرات فيرشايلد برفقة موور وروبرت نويس، العالم الذي يحظى باحترام كبير والذي كان قد اخترع الدائرة المتكاملة في العام 1959، ليؤسسوا معاً شركة إنتل. وبذلك، أُطلق العنان

الآن للصفات القيادية لغروف، التي سبق أن تجلّت عندما كان مساعداً لمورر في فيرشايلد. كان موور، الذي أصبح رئيس إنتل والمسؤول التنفيذي الرئيسي فيها، مختلفاً تماماً عن شميت. وبالرغم من تألق موور، يقول غروف "لو أنني اتكلت على أسلوبه في القيادة، لكنت قد وقعت في مشكلة كبيرة لأن غوردن لم يكن رجلاً تطبيقياً. وكان عليّ أن ألعب الدور المعاكس لغوردن بالضبط".

هناك مثال يكشف على نحو صارخ الفرق بين موور وغروف. ففي إحدى المرّات، ذهب غروف إلى موور لمناقشة قضية مرتبطة بالتوضيب البلاستيكي. وكان موور قد ألقى محاضرة عن تاريخ التوضيب البلاستيكي، والمشاكل المتنوعة التي ظهرت أثناء مراحل تطور تلك الطريقة، والحلول التي طُبّقت. دوّن غروف بعض الملاحظات، وعندما أنهى موور حديثه، بدا وكأن غروف تلقّى مادة تتكلم عن التوضيب البلاستيكي. يقول غروف "كان موور موسوعة في التكنولوجيات المرتبطة بعملنا، لكنه لم يكن تطبيقياً. فالتطبيق لم يكن من اختصاصه". ونتيجة لذلك، فإن العمل بناء على المعلومات التي كان يكتسبها من موور حول تحقيق الأهداف، أصبح "أمر اليوم" لغروف. كان يفعل كل ما يلزم للحصول على النتائج.

سُئل موور ذات مرّة عن الحال التي كانت ستؤول إليها إنتل بدون غروف. كان جواب موور، كما ينقل عنه غروف، "بدونه ستكون الشركة مكاناً ألطف بكثير وأصغر بكثير". والسؤال المتلازم ربما يكون عن الحال التي ستؤول إليها إنتل بدون موور. يقول غروف "الجواب هو: ستكون إنتل بدون أندي غروف. وصل غوردن إلى استنتاج منذ نصف الساعة الأولى التي قابلته فيها في فيرشايلد بأني سأكون الشخص الذي سيخلفه هناك. في التفاصيل البسيطة، اتضح أنه كان مخطئاً، لكنني أصبحت بالفعل خليفته في إنتل". يروي غروف بأن موور قال له سابقاً

في العام 1971 (عندما كان عمر غروف حينها 33 سنة فقط) بأنه يفكّر في جعله مديراً لإنتل. يقول غروف "كانت تلك مجاملة لم أحملها على معناها الحرفي على الإطلاق. لكنه تصرّف بناءً على ما قاله. فعمل على تربيتي، وتعليمي. ولو لم يكن هناك، لكنت مهندساً سعيداً ومنتجاً، وربما كنت سأبلي بلاءً حسناً، لكنني لا أعتقد بأن الأمر كان سينتهي بي إلى إدارة الشركة".

ومع مرور الوقت، تعمّقت العلاقة بين غروف وموور على نحو غريب. يتذكّر غروف لقاءً جلس فيه حوالى 20 مديراً حول طاولة لمناقشة قضية معينة. ومن طرف عينه، نظر إلى موور ولاحظ تغيّراً دقيقاً في تعابير وجهه. علم غروف أن موور لن يقاطع مناقشة أو يشارك فيها مطلقاً إذا كان هناك شيء يزعجه. أوقف غروف المناقشة على الفور، وسأل "ما الأمر يا غوردن؟" فبدأ غوردن يشرح ما كان يدور في ذهنه. يقول غروف "طرح غوردن أفكاراً لم يكن ليفصح عنها أبداً؛ أفكاراً ما كانت لتلقى الانتباه الذي تستحقه؛ إلى أن عبّر عنها وأسهبتُ أنا فيها. لم أقرأ ما كان يدور في ذهنه، ولكن قرأت تعابير جسمه ووجهه". ولاحقاً قال لي "أنت في طريقك لكي تصبح شخصاً مخيفاً. فأنت تعرفني بقدر ما تعرفني زوجتي".

وللمقارنة، كان غروف ونوْيس صديقَين بالضرورة، غير أن غروف لم يكن يعتبر نويس موجهاً ولا نموذجاً في الإدارة. وعندما سُئل كيف عمل هو وموور ونوْيس سوية في إنتل، أشار غروف إلى الكتاب الذي وضعه بيتر دروكر في العام 1954 بعنوان "The Practice of Management" وفيه جادل دروكر بأن الأنشطة التي تشكّل وظيفة كبير الإداريين كثيرة التنوع بحيث لا يمكن لشخص واحد القيام بها، ولذلك ينبغي توزيعها على ثلاثة: "رجل الأفكار" و"رجل الأفعال" و"رجل الواجهة". يقول غروف بأنه في فترة السبعينات، كان هذا الوصف ينطبق على مؤسسي إنتل الثلاثة.

موور بعقله الموسوعي كان "رجل الأفكار"، ونوْيس، الرجل الجذاب الذي كان يحتل مكانة رفيعة في صناعة أشباه الموصّلات، كان الشخصية العلنية لإنتل أو "رجل الواجهة"، وغروف الملهم بشميت صاحب الأسلوب البعيد عن المهاترات، كان "رجل الأفعال" الذي يسهر على التنفيذ.

بحلول فترة التسعينات، بدأ غروف بتولّي الدور الإعلامي الذي كان يلعبه نوْيس في السبعينات، في حين أصبح كرايغ باريت، المسؤول التنفيذي الرئيسي لإنتل حالياً، "رجل الأفعال". وبعبارة أخرى، هذه الأدوار ليست ثابتة، ولكنها تتغيّر بمرور الوقت.

من الرقاقات إلى المعالجات المصغّرة:

استهداف سوق لا تحظى بالخدمة الكافية

إن المجال الأساسي لأعمال إنتل، التي ركّزت في البداية على رقاقات الذاكرة، تغيّر بمرور الزمن أيضاً. والطريقة التي حدث فيها هذا التغيير موثقة الآن في تاريخ إنتل. وكما يروي غروف القصة في Only the Paranoid Survive، فقد مرّت إنتل بما وصفه "بأزمة نسب ضخمة" عندما "خرجت من مجال العمل الذي كانت قد أسسته وبنت هوية جديدة في عمل مختلف تماماً". يقول غروف بأن هذه التجربة، وإن كانت فريدة وخاصة بإنتل، فالدروس التي يمكن استخلاصها منها عالمية.

كما توفر هذه الواقعة لحظة رائعة تمكّن فيها غروف، بوصفه قائد إنتل، من إنقاذ الشركة من الانقراض المحتمل باكتشافه سوقاً لا تحظى بالخدمة الكافية والالتفاف بالشركة نحو تزويد هذه السوق بما تحتاج إليه.

عندما أسس موور وغروف ونُويس الشركة، كان هدفهم إنتاج رقاقات الذاكرة. وأول منتج لها كان رقاقة بذاكرة 64 بت. ومع مرور الوقت، طورت الشركة رقاقات تتميّز بأعداد متزايدة من الترانزستورات

المعبَّأة في حيز أصغر. في البداية، كانت إنتل تمتلك 100% من السوق لأنها هي التي اخترعت هذه المنتجات. وفي أوائل السبعينات، ظهرت شركات أميركية منافسة أخرى، مثل يونيسيم Unisem وموستيك Mostek. يقول غروف "إذا كنت لا تعرف هذه الأسماء، فذلك لأن هذه الشركات لم تعد موجودة منذ وقت طويل". وبانتهاء ذلك العقد، كان في الولايات المتحدة دزينة من الشركات المصنّعة لرقاقات الذاكرة والتي تتنافس في ما بينها، لكن إنتل كانت لا تزال اللاعب المسيطر في لعبة الذاكرة.

ومع مجيء عقد الثمانينات، تغيرت طبيعة العمل. فقد دخلت الشركات اليابانية المصنّعة للرقاقات إلى السوق من بابه العريض - عبّر عنها غروف "بالقوة الطاغية" - وعرضت نوعيات أفضل وتغلّبت على الشركات الأميركية بالأسعار. وفي جهد لمجابهة هذه المنافسة، سعت إنتل إلى ضم جهودها التصنيعية. يقول غروف "في السبعينات، كنّا ندّاً لمنافسينا. وفي الثمانينات، تفوّق منافسونا علينا، لكننا لم نردّ على ذلك إلى أن تولّى كرايغ (باريت) المسؤولية". ومع استمرار إنتل في تطوير عملياتها التصنيعية والمخبرية لمجاراة المنافسة، يضيف غروف، انتقلت من "شركة مصنّعة لا بأس بها" إلى "شركة مصنّعة ممتازة، برغم أن ذلك لم يحدث بين ليلة وضحاها".

وبالرغم من الجهود التي بذلتْها إنتل، استمرّ المنتجون اليابانيون في كسب مزيد من الأرض. كتب غروف "سلاحهم الرئيسي كان توفير منتج بجودة عالية بسعر متدن على نحو مثير للدهشة". وفي منتصف التسعينات، استمرّت تجارة إنتل برقاقات الذاكرة في التوجه جنوباً، مع تراجع مستمرّ في المبيعات وتزايد في المخزون. شعر غروف أنه وزملاءه في إنتل ضلّوا الطريق وباتوا يتخبطون في بحثهم عن الاتجاه الصحيح.

في منتصف العام 1985، جاءت لحظة فاصلة. وكما يصف غروف في كتابه Only the Paranoid Survive، كان يجلس في مكتبه مع موور، الذي

كان في ذلك الحين رئيس إنتل والمسؤول التنفيذي الرئيسي فيها، يتباحثان في وضعهما. "كان مزاجنا سيئاً. نظرت من النافذة إلى الدولاب الذي كان يدور في منتزه غريت أميركا، ثم استدرت نحو غوردن وسألته 'إذا طُردنا وانتخب مجلس الإدارة مسؤولاً تنفيذياً جديداً، ماذا تظن أنه سيفعل؟' فأجاب غوردن بدون تردد 'سيخرجنا من الذكريات'. حدّقت به وأنا خدِر، ثم قلت 'لِمَ لا نخرج من الغرفة، ثم نعود، ونقوم بذلك بأنفسنا؟'".

وكما اكتشف غروف، كان الكلام عن إخراج إنتل من رقاقات الذاكرة أسهل من الفعل. والسؤال الأكثر صعوبة كان متى ينبغي أن يعود موور وغروف مجدداً، أو ما هي السوق التي يجدر بهما التركيز عليها؟ معظم قطاعات إنتل – بما في ذلك مرافق التصنيع ومرافق البحث والتطوير – كانت مرتبطة بإنتاج رقاقات الذاكرة. والأهم من ذلك أن عقلية كل موظف في إنتل تركّز منذ وقت طويل على محاولة التغلّب على منافسي الشركة. إن قلْب هذا الوضع والانتقال بإنتل نحو التركيز على خط إنتاج مختلف بدلاً عن ذلك كان أبعد من أن يكون سهلاً. وبالرغم من ذلك، كانت هذه الفرصة متوفرة فعلاً. كانت الفرصة في سوق المعالجات المصغّرة التي لا تحظى بالخدمة الكافية.

منذ العام 1981، وإنتل تزوّد حواسيب أي بي أم بالمعالجات المصغّرة. ومع تصاعد الطلب على الحواسيب الشخصية، زاد الطلب على المعالجات المصغرة التي تنتجها إنتل أيضاً. وبالإضافة إلى ذلك، كان جيلها القادم من المعالجات المصغرة، الذي يعرف بـ 386، على وشك الدخول في مرحلة الإنتاج. دافع غروف عن فكرته في وجوب تخلّي إنتل عن تجارة رقاقات الذاكرة الآخذة بالتراجع – وهو الأمر الذي قاومه الموظفون في البداية ومن ثَمّ قبلوا به تدريجياً – وتركيز جهود البحث والتطوير والتصنيع على إنتاج معالجات مصغرة أفضل. ونتيجة لذلك، عادت أرباح إنتل إلى الارتفاع التدريجي مجدداً.

ساعدت قيادةُ غروف، التي عملت على صرف إنتل بعيداً عن رقاقات الذاكرة والتحوّل إلى المعالجات المصغرة، الشركة في المحافظة على تقدمها. ولولا ذلك، ربما كانت الشركة ستختفي كما اختفت موستيك وتوتيسيم وغيرهما من الشركات المصنّعة للرقاقات التي لم يعد أحد يتذكّر أسماءها الآن.

إنتل إنسايد: بناء اسم تجاري

واجهت إنتل أثناء سيرها المستمرّ في مسار النمو، مشكلة فريدة على جبهة الأسماء. فمعظم عملاء الشركة كانوا من مصنّعي الحواسيب الذين يستخدمون معالجات مصغرة تتزايد قدرتها يوماً بعد يوم والتي تنتجها إنتل – 286، 386، إلخ – لكنّ معرفة مستخدم الحاسوب العادي بدور إنتل لم تكن أكثر من معرفة سائق سيارة عادي لاسم الشركة التي صنعت محرّك سيارته. والعملاء يعرفون أن كومباك أو أي بي أم هي التي صنعت حواسيبهم، لكنّ قلة منهم كانت على علم بدور إنتل في إنتاج الرقاقات التي فيها.

كما واجهت إنتل مشكلة تتعلّق بالمشكلة السابقة: كانت منتجاتها تعرّف بالأرقام بدلاً من الأسماء. وعندما طرحت شركات تصنيع الرقاقات الأخرى منتجاتها معرّفة إيّاها بالأرقام أيضاً، وجدت إنتل صعوبة في تمييز منتجاتها عن منتجات منافسيها. وعلى سبيل المثال، أرادت الشركات الأخرى المصنّعة للمعالجات المصغرة أن تطرح منتجها "386" الخاص، وكانت إنتل عاجزة عن منعهم من ذلك، لأن الأرقام لا يمكن أن تكون علامات تجارية. وهنا أيضاً لم تكن إنتل منيعة لأن اسمها التجاري لم يكن يتحلّى بالقوة المطلوبة.

وبعد أن عزمت على تغيير هذا الوضع، شرعت إنتل في نهاية عقد الثمانينات بحملة شعارها 'إنتل إنسايد'. وكما لاحظ غروف، "كانت

أكبر حملة شهدتْها الصناعة - كانت في مصافّ حملات السلع الاستهلاكية التي تمتدّ لفترات طويلة. وكان هدفها الإيحاء لمستخدم الحاسوب بأن المعالج المصغر داخل حاسوبه هو الحاسوب بحدّ ذاته".

أنفقت إنتل مبالغ ضخمة من الدولارات المخصصة على الإعلانات في حملتها هذه، مستهدفة قاعدة من العملاء الجدد. وبدلاً من بيع منتجاتها للشركات المصنّعة للحواسيب، كما كانت تفعل في الماضي، استهدفت الرسائل السوق الضخمة التي أوجدها مستهلكو الحواسيب. (وكما أشرنا سابقاً، عاد هذا التحول في قاعدة عملاء إنتل لينتاب الشركة بعد ذلك بعدة سنين عندما واجهت أزمة وحدة نقطة التعويم). وبالإضافة إلى ذلك، عقدت إنتل اتفاقيات شراكة مع الشركات المصنّعة للحواسيب تعرض بموجبه هذه الشركاتُ شعارَ إنتل في حملاتها الإعلانية. لاقى هذا الاتجاه بعض المعارضة من الشركات المصنّعة التي اعتقدت بأن ظهور العلامة التجارية لإنتل سيقلّل من قدرتها على تمييز علاماتها التجارية عن تلك الخاصة بمنافساتها.

وعلى وجه العموم، حققت الحملة نجاحاً مذهلاً. ويعتقد غروف بأن "بحوث الشركة أظهرت" بنهاية العام 1994، أن "شعارنا أصبح واحداً من أكثر شعارات السلع الاستهلاكية شهرة، مثل كوكا كولا أو نايكي".

الدفع، لكن مع التسكين: إدارة المخاطر

مع ذيوع شهرة العلامة التجارية لإنتل، أدّى الجمع بين تواجدها الكثيف وتأثيرها المتنامي إلى تشجيع البعض على التساؤل عما إذا كانت ستواجه ضغوطاً من قِبل قوانين منع الاحتكار. فلو نظرنا إلى الأمر من عدة أوجه، سنجد أن سيطرة إنتل على السوق تشبه سيطرة عملاق آخر في تكنولوجيا المعلومات ازدهرت أعماله مع انتشار الحواسيب الشخصية

– مايكروسوفت. لكن يتوجب القول بأن إنتل كانت تواجه بين الحين والآخر تحقيقات حول قضايا الاحتكار، لكنها لم تصل إلى الحدّ الذي وصلت إليه مع مايكروسوفت.

كان غروف على علم بهذا الخطر المحتمل. فعندما كانت الشركة تتهيأ لطرح المعالج المصغّر في الأسواق، حذّره قسمُ الشؤون القانونية من أن إنتل ربما تكون في طريقها إلى الوقوع في مأزق الاحتكار. يتذكّر غروف أنهم طرحوا عليه السؤال التالي "علينا أن نقرر كيف سنلعب تلك اللعبة. هل ترغب في اللعب بطريقة هجومية أم أنك ستفضل التزام جانب الأمان؟".

كان أمام غروف وزملائه مثالان على نتائج إجراءات محاربة الاحتكار. يقول غروف "المثال الأول كان AT&T – وكان ذلك بعد سنتين أو ثلاث على صدور الحكم النهائي المعدل [الذي أمر بتجزئة الشركة]. والثاني كان أي بي أم، التي دخلت في سلسلة لا نهاية لها من الدعاوى القضائية". قرّر غروف طريقة إنتل في التعامل مع هذه المسألة والتي تمثلت "بعدم دفع المسألة حتى نهاية الخط. وهذا كان يعني أن الشركة قد تقع في مشكلة، لكنها لن تسلك المسار الذي سلكته AT&T".

لكن أين رسم غروف ذلك الخط؟ يقول غروف "توجد قواعد معينة تمكّنك من إيجاد تركيبات لمنتجات أكثر جاذبية. يمكنك أن تكون عدائياً حيال الظروف التي تكتنف صناعة تلك التركيبات". ونذكر على سبيل المثال أحد الأسباب التي جعلت مايكروسوفت تواجه في العام 2004 مشاكل تتعلق بمحاربة الاحتكار في أوروبا، وهو قرارها بضم رزمة البرمجيات الخاصة بالأنساق السمعية والفيديوية إلى نظام تشغيل ويندوز. لكن إنتل، وبتوجيه من غروف، قاومت الميل إلى سلوك هذا المسار. وعن ذلك، يقول "لقد تركنا الكثير من المال على الطاولة. وبوجه عام، كنّا

شديدي التحفظ في فلسفتنا التجارية، فلم نندفع نحو تلك الأونصة الأخيرة. وهذه الفلسفة مستمرّة".

هذه المقاربة المتدرجة لغروف في مسألة تجنّب دعاوى محاربة الاحتكار تشرح بشكل جزئي لماذا لم تواجه إنتل، بوجه عام، أثناء تعرّضها للعاصفة الإعلامية التي هبّت إثر بروز أزمة بانتيوم، ذلك النوع من العدائية التي لاحقت مايكروسوفت. يقول غروف "أنا أخاطر بحذر شديد. أنا أدفع، لكنني أهوّن الخطر عبر التحضير الزائد. وأنا أشعر بالراحة عندما أواجه أخطاراً كنت قد تهيأتُ لها".

ما وراء ورقة التوقيع: بناء ثقافة إنتل

مع استمرار غروف في التأكيد على قيمه عبر الإجراءات والقرارات المتكررة، أصبحت تلك جزءاً من DNA الخاص بإنتل. طورت الشركة ثقافة فريدة موحدة. ولن تجد مثالاً أوضح على ذلك من إجابة غروف عن سؤال عن أخطائه التي ارتكبها خلال حياته المهنية. كانت إجابته "كل محاولة قمت بها لتوظيف شخص في منصب رفيع في الشركة كان مصيرها الفشل، وبدون استثناء".

لا يعرف غروف ما إذا كان الخطأ يكمن في محاولته توظيف أشخاص من خارج الشركة "لأن هناك مشكلة نظامية: فإنتل تملك نظاماً مناعياً قوياً جداً، وعمليات الغرس من داخل الشركة هي الوحيدة التي تنجح. أو ربما لأني لم أفهم المعايير التي تمكّننا من تحديد الأشخاص الذين يمكنهم خداع هذا النظام المناعي". وهناك خطأ يتعلق بما سبق، حسب اعتقاد غروف، هو أنه لم يكن يصرف أشخاصاً من العمل بعد سنة أو سنتين من اقتناعه بأنه ينبغي عليه التخلص منهم. ويقول "بالنسبة إلى الأشخاص الذين قمتُ بتوظيفهم، كنت ضعيف الشخصية على نحو سخيف. كنت أبرّر ذلك وأقول 'لم أجرّب زيداً'. هذا ليس انطباعي

العام – غير أن انطباعي العام خاطئ في هذا الخصوص. فقد كان يسبب الألم والمعاناة للمنظمة في كل مرّة. وأدّى إلى هدري للكثير من الوقـــت. غير أن هذا الميل نفسه سمح للكثير من الأشخاص بأن يصبحوا ناجحين. فقد أعطاهم الوقت لتوطيد أقدامهم والنجاح. لذلك، إذا أخذنا الحالتين بعين الاعتبار، قد أجد أن تصرّفي كان جيداً – لكنني تمنيت لـــو كنـــت أعرف متى أوقف خسارتي في وقت مبكر".

وكما كان غروف يجد صعوبة في صرف الأشخاص الذين وظّفهم، فقد آمن لفترة طويلة بوضع معايير منصفة للنظام في إنتل. ومـــن أهـــم إجراءاته غير الشعبية إنشاؤه ما يُعرف بورقة التوقيع الـــتي كـــان علـــى الموظفين التوقيع عليها إذا جاؤوا إلى عملهم متأخرين أكثر مـــن خمـــس دقائق. يتذكر ذلك ويقول "كانت تلك واحدة من أكثر خطواتي الإدارية إثارة للجدل. لم يترتّب أي شيء على هـــذه الأوراق مطلقـــاً"، لكـــن المهندسين كانوا غاضبين. "بدا الأمر كما لو أننا أغوينا أخواتهم. والـــذي جعلني أصرّ على هذه الخطوة، مراقبتي لحركة الموظفين جيئة وذهاباً. كان ذلك في فترة السبعينات، أيام الهِبيين. كانت تلك البيئة التي سعينا فيها إلى بناء منظمة. كانت تعمل لدينا فتيات إسبانيات يتقاضَين دولاراً واحـــداً أكثر من الحدّ الأدنى للأجور. وإذا ما تأخرت إحداهنّ خمس دقائق عـــن عملها، كانت تنال علامة تأخير. وفي حال نالت ثلاث 'علامات تأخير' في شهر واحد، كانت تواجه إجراءً تأديبياً. كان على تلـــك الســـيدات اللواتي تصنعن المنتجات التي تدفع رواتبنا، التواجد في مراكز عملـــهنّ في الوقت المحدد، بصرف النظر عن الازدحام في المرور أو حالـــة أطفـــالهنّ. لكن كان في مقدور المهندسين الذين يتقاضون أجوراً مرتفعة فعـــل مـــا يشاؤون. بدا ذلك الذروة في عدم الإنصاف".

كما لعبت ثقافة شركة إنتل دوراً عندما حان الوقت لكي يختـــار غروف خليفته كمسؤول تنفيذي رئيسي في الشركة. حصل باريت على

الوظيفة بسبب "سعة اطلاعه، ونزاهته، وقيادته"، كما يقول غروف. فهو يعرّف القائد، على سبيل المزاح، بأنه ذلك الشخص الذي يتّبعه الناس. ويقول "لقد حاولت أن أعلّم فن القيادة، والذي هو عبارة عن مجموعة من الثرثرات النفسية. حاولت أن أستعيض عن هذه الثرثرة بشيء نافع - مثل تعريف القائد بأنه الشخص الذي يتّبعه الناس. فقد تبع الناس غرايغ، وهو ينظم عمله دائماً. وكان يتجاوز كافة التوقعات في كافة الوظائف التي أُسندت إليه".

إحدى السمات الهامة التي رآها غروف في باريت هي أنه يملك "النوع الصحيح من الطموح". وهذا الأمر ضروري، كما يشرح غروف. "فإنتاجية الفرد تعتمد على طموحه. فإذا وقّعت قيم الإنتاجية على محور رأسي وقيم درجات الطموح على محور أفقي، ستجد أن المنحنى يمرّ في نقطة ذروة. فإذا كان طموحك محدوداً جداً، فإنك لن تندفع إلى العمل أو تعمل بجدّ. وإذا كان طموحك كبيراً جداً، فستضع نفسك في مقدمة الآخرين، وتزيحهم عن طريقك؛ وسيتوقف الناس عن الثقة بك، وتنخفض إنتاجيتك. ولذلك فأنت بحاجة إلى المقدار المناسب تماماً من الطموح. كان غرايغ طموحاً دائماً، لكن بطريقة صحّية. كان له طموح في أن يفوز فريقه. ولم يكن ليضع نفسه أمام أي شخص، وكان لا يقوم بأفعال طائشة؛ لم يسبق أن تعاطى السياسة، كما لم يدخل في منافسة مع أقرانه أبداً. إنه شخص متمكّن للغاية، شخص يتمتع بصفات جيدة".

كيف يرغب غروف في أن يتذكره الموظفون في إنتل بعد خمسين سنة من الآن؟ أجاب ضاحكاً "سيتذكرني الناس على الأرجح بسبب ورقة التوقيع. إذا كان هناك شيء أودّ أن يتذكروني من أجله، فهو كافة الأشياء الأسطورية الجيدة - أودّ أن يقال بأن الديك الرومي كان كبيراً، والفشار كان طازجاً، والقطارات كانت تسير في مواعيدها... وباستثناء ورقة التوقيع، كان رجلاً طيباً. وهذا على الأرجح ما سيتذكره عنّي

الأشخاص الذين يعتبرون أنهم يعرفونني".

وبعدها، ومضتْ عينا غروف ليستغرق في الـــتفكير. "مـــا أودّ أن يتذكروني من أجله هو مساعدتي في بناء منظمة تغذي نفسها لفترة طويلة من الزمن"، قال هذه العبارات ببطء، "شيء مثل سلُوان. لقد أدّى عمله على أحسن ما يرام".

2

القيادة والثقافة الموحدة

الثقافة الموحدة القوية، كما الكاريزما، يصعب تعريفها. لكننا نعرفها عندما نراها، ولن تجدها في مكان أوضح منه في ساوث وست إيرلايتز. فقد غرس رئيسها والمسؤول التنفيذي الرئيسي السابق فيها، هيرب كيلهر، والذي سبق أن أسس خطوط دالاس الجوية التي يقع مقرّها في تكساس قبل ما يزيد على 30 سنة، قيمتين جوهريتين في الشركة منذ البداية: القليل من الاحترام للبيروقراطية، والتأكيد على العمل الجماعي. كان يحضر المناسبات التي تقيمها الشركة بزيٍّ يشبه زيّ إلفيس بريسلي، ويدخل إلى مقرّ الشركة بدراجة هارلي. وكان يشجع موظفيه على تعلّم كيفية أداء وظائف الموظفين الآخرين واتخاذ القرارات المنطقية دونما اعتبار للقنوات، كما كان يتوقع منهم ارتداء ملابس تنكّرية في الهالوين. يقول كيلهر "من الأمور التي تعزز مقاربتنا، عدم الاهتمام بالألقاب، والهرمية، والبيروقراطية. لك أن تقول 'لتذهب هذه الأشياء إلى الجحيم'، فهي لا تفعل شيئاً سوى إعاقتك عن تأديتك لعملك".

يشير كيهلر إلى أن ثقافة ساوث وست هي خط دفاعها الأمثل ضد

شركات الطيران الأخرى التي تتقاضى أجوراً منخفضة والتي تظهر فجأة وهدفها تكرار النجاح الذي أحرزته ساوث وست. ويقول "إنها الأمور غير الملموسة التي يصعب على منافسيك تقليدها. يمكنك شراء طائرة ومحطة طرفية، لكنك لا تستطيع شراء قلوب الناس".

إن "قلوب الناس" جزء كبير مما يعنيه الخبراء في مجال الإدارة عندما يتكلمون عن ثقافة الشركة. يمكن للمعتقدات والقيم التي توجّه سلوك الموظفين أن ترفع من أدائهم بتحفيز العمال على العمل لتحقيق هدف مشترك، وتغرس فيهم إحساساً بالهدف. وبذلك يصبحون موالين لا للمسؤول التنفيذي الرئيسي أو المدير المسؤول عنهم مباشرة، وإنما لرؤية الشركة.

تمكّن العديد من القادة المهنيين الخمسة والعشرين في هذا الكتاب من تعريف ثقافة منظماتهم بنجاح، إما ببناء ثقافة من قاعدة الهرم إلى رأسه - كما فعل كيهلر وماري كاي آش - أو بتحويل ثقافة موروثة، كما كان الحال مع بيورك من جونسون أند جونسون. وفي لحظات معينة، عكست الثقافة كلاً من شخصياتهم وحاجات منظماتهم. وعلى سبيل المثال، فإن بيورك، المقامر بطبيعته، ألهم موظفي جونسون أند جونسون لكي يكونوا مغامرين عندما يتعلق الأمر بالتوصل إلى منتجات جديدة والترويج لها. وآش، التي كانت ضحية التمييز ضد النساء في العمل، فتحت أبواب شركتها لكل من هو مستعد للعمل بجدّ ومساعدة الآخرين. وبنى كيهلر ثقافة الخطوط الجوية ساوث وست عبر تذكيره الدائم لموظفيه بأنهم أغلى رصيد تمتلكه الشركة.

يقول بيتر كابيلّي، الأستاذ المدرّس لمادّة الإدارة في كلية وارتون "تتوصل معظم الشركات إلى بناء ثقافة عن طريق الصدفة. وإنني أعتقد أن الثقافة في ساوث وست كانت هادفة أكثر. كان كيهلر متسلطاً هادئاً في

عمله كمهندس لثقافة الشركة، فأوجد الجدارة المدفوعة في جانب منها بحوافز الموظفين وميولهم. كما لعب دور المسؤول الرئيسي عن رفع المعنويات بطريقة مذهلة أيضاً". والقيام بذلك، يضيف كابيلّي "لا يتطلب مهارة وحسب، بل وقدراً معيناً من نكران الذات لكي تأخذ الثقافة مجراها. وهذا شيء نادراً ما ترى المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين قادرين على القيام به".

هيرب كيلهر *HERB KELLEHER*

التحدي:

تزويد خطوط طيران ساوث وست بالأجنحة

كان الإقلاع بخطوط طيران ساوث وست أكبر مآثر هيرب كيلهر. جرى منع شركة تكساس للنقل الجوي المعتدة بنفسها من تقديم رحلات بأجور منخفضة لمدة تزيد عن ثلاثة أعوام لأن الشركات الراسخة في الصناعة رفعت دعاوى قضائية لحماية حلبتها. مضى كيلهر، الذي كان في تلك المرحلة المبكّرة محامي ساوث وست، في حربه حتى وصل إلى المحكمة العليا في الولايات المتحدة، ممهداً الطريق أمام أولى رحلات ساوث وست في العام 1971. ثم عاد كيلهر في وقت لاحق إلى المحكمة ليناضل من أجل الإبقاء على تواجد الشركة في لوف فيلد في دالاس. وفي هذا الصدد يقول كيلهر "كانت معركة طويلة وشاقة. حتى إنها استمرّت بعد أن بدأت ساوث وست عملياتها، حيث بذلت شركات النقل الجوي الأخرى جهوداً هائلة لإخراجنا من الحلبة".

وفي نهاية المطاف، وُجهت الاتهامات للمدراء التنفيذيين في الشركتين المنافستين بخرق قوانين منع الاحتكار. وبعدها نمت ساوث وست لتصبح واحدة من أكبر شركات النقل الجوي في البلاد، حيث طُليت طائراتها بألوان تشبه ألوان الحيتان القاتلة، وتميّزت بتقديم وجبات تتألف الواحدة منها من كيس كبير من الفول السوداني. أعطت هذه المعارك الأولى لساوث وست أجنحتها، لكنها ساعدت أيضاً في صياغة ثقافة الشركة ذائعة الصيت، الثقافة التي تميّزت بالمرح، والولاء، والمقاومة الشرسة للبيروقراطية التي تتميز بها الشركات الأخرى.

لم تكن ساوث وست خلال معاركها القانونية الأولى، وقبل أن تبدأ

شركة النقل الجوي بالطيران، أكثر من كيلهر، ومجموعة صغيرة من المساهمين، وخطة مرسومة على منديل كوكتيل. يتذكّر كيلهر ذلك قائلاً "كان هناك القليل منا يخوضون المعارك القانونية بدون انقطاع، ضد مجموعة كاملة من المحامين الذين كانوا يمثلون شركات النقل الجوي الأخرى. كانت المثابرة في غاية الأهمية. والشيء الآخر المهم كان عدم قبول الحكمة التقليدية القائلة إن الأمر لن ينجح. وأعتقد بأن واحداً من أصل كل أربعة أشخاص في تكساس رأوا أن لدى ساوث وست فرصة في الطيران، فضلاً عن أن تكون شركة ناجحة. وأنا أقول 'إذا كانت تقليدية، فلن تكون حكمة؛ وإذا كانت حكمة، فلن تكون تقليدية'".

في العام 1973، وعندما رفعت الشركات المنافسة دعوى قضائية مجدداً ضد ساوث وست؛ وهذه المرّة من أجل إجبارها على ترك لوف فيلد؛ إلتف حاملو الحقائب، وموظفو الحجوزات، والمضيفات حول الشركة. يقول كيلهر "جرت إثارة مناصرينا وتحدّيهم، لكنهم ردّوا على ذلك بروح قتالية. وأعتقد بأن ذلك طبع في أذهانهم فكرة أن البقاء في صناعة النقل الجوي لعبة إنشات، ويا للدهشة، لقد أوجدنا لنفسنا مكاناً. وأصبحت الشركة حملةً تطوع فيها مناصرونا، وبقيت على تلك الحال منذ ذلك الوقت".

رفض كيلهر الفكرة التقليدية القائلة بتقديم مصلحة الزبون أولاً. ففي ساوث وست، مصلحة الموظف تأتي أولاً، فقد كان يعتقد بأن شركة عمالُها سعداء ومنتجون ستحظى بعملاء سعداء ومستعدين لدفع المال. وهو يحب أن يروي قصة مدير تنفيذي اشتكى من أن دخول أحد الحمّالين إلى مكتب كبير المدراء التنفيذيين أسهل من دخوله هو إلى مكتبه، فعلّل كيلهر سبب ذلك بأن الحمّال يفوقه أهمية.

وفي ما كانت ساوث وست تقلع عن الأرض، كان الفريق الإداري فيها مؤلفاً من لاجئين من الشركات الجوية الأخرى ممن خسروا وظائفهم في فترة الركود التي شهدتها السنوات الأولى من عقد السبعينات. بعضهم كان من المتحرّرين الذين لم يتكيفوا مع شركات النقل الجوي الأخرى، والعديد منهم كان يملك خبرة واسعة وبات يُعرف

داخل ساوث وست 'بالعصابة التي فوق الهضبة'. يقول كيهلر "لم يكن الموظفون الأصليون صغاراً في السنّ، ولكنهم كانوا يبحثون عن فرص جديدة. كانوا يبحثون عن طرق للقيام بالعمل بطريقة مختلفة. وعندما قدموا إلى ساوث وست، أُطلق لهم العنان. صار في وسعهم البدء بالتكلم عما يفكرون فيه حقيقة. وكان دور تلك المجموعة أساسياً في تجاوز شركة طيران ساوث وست للأزمة، وجعلها شركة مربحة، وإنشاء نموذج أصلي لطريقة عملنا".

لقد قاومت ساوث وست منذ البداية الهرميات التقليدية وأضفت المرونة على عملياتها. يقول كيلهر إن الأيام التي كان يلعب فيها كرة القدم وكرة السلة عندما كان في المرحلة الثانوية علّمته كيف ينبغي للفريق أن يعمل. "إذا كنت تلعب كرة القدم، فأنت لا تقول للمدافع 'هذه منطقتك، ولن أحاول أخذ الكرة'. فالفرق لا تعمل بكفاءة في مثل هذه الظروف... وطريقة لعب الفريق مفهوم جوهري، وممارسة الألعاب الجماعية تقوّي فيك ذلك المفهوم. إذا كنت تريد أن تنجح، فعليك أن تلعب كما يلعب الفريق".

ومع تطوير الشركة الجوية الفتيّة لعملياتها، ركّزت ساوث وست على الجوهر، لا على العملية، كما يقول كيهلر. لقد سعت ساوث وست إلى استغلال كل ثانية لإبقاء طائراتها في الجو. ساعد الطيارون، والمضيفات، ووكلاء قطع التذاكر في تنظيف الطائرات لتهيئتها في غضون عشر دقائق لرحلاتها التالية. ولكي تملأ كافة المقاعد، كانت الشركة رائدة في تقاضي أجور منخفضة خارج أوقات الذروة.

بقليل من رأس المال المخصص للإعلانات – فقد أنفقت الشركة نصف ميزانية سنتها الأولى المخصصة للتسويق والبالغة 700000 دولار في الشهر الأول – اعتمد كيلهر على ما يتناقله الناس في أحاديثهم في نشر الدعاية. كانت المضيفات ترتدين سراويل برتقالية اللون وأحذية بيضاء، مثل تلك التي تلبسنها الراقصات، أثناء رحلة الساعة الثامنة صباحاً المتوجهة من دالاس إلى هيوستن، والتي كانت تطلق عليها الشركة لقب "رحلة طير الحب".

بالرغم من كل المرح واللعب في ساوث وست، حافظت الشركة على استراتيجية عمل منظمة، كما يقول كيلهر. وعندما حصل تعديل في التشريعات في العام 1978، سنحت لساوث وست الفرصة لكي تصبح شركة نقل جوي كبيرة تعمل بين الولايات وتنافس في سبيل تحقيق المزيد من الأرباح وتشغيل خطوط أطول. يقول كيلهر "قلنا 'لدينا مجال مناسب في صناعة النقل الجوي، وسنستمرّ بشكل أساسي كشركة تعمل داخل ولاية تكساس'. تطلّب ذلك قدراً من النظام عندما كانت هناك خيارات أخرى متوفرة". وتدريجياً، وبحذر شديد، وسّعت ساوث وست أعمالها، لكن مع ملطّف للحركة لكي تجتاز أي حالة طارئة دونما الحاجة إلى صرف الموظفين أو الاقتطاع من الأرباح.

في تصور كيلهر، يعتبر النقل الجوي صناعة جيدة إذا كانت تمرّ بأزمتين رئيسيتين كل عشر سنوات، مثل ارتفاع في أسعار النفط، أو اندلاع حرب، أو إضراب يعلنه مراقبو الحركة الجوية - أو حتى أحداث مشابهة لأحداث الحادي عشر من أيلول/سبتمبر. تؤدي كل أزمة إلى الشعور بالمرارة وصرف أعداد كبيرة من الموظفين. لكن ساوث وست لم تمنح إجازة طويلة لأي موظف. "من الأهمية بمكان إذا كنت تريد أن تصبح ناجحاً أن تكون وظائف العمال مؤمنة، بحيث لا تراودهم الأفكار والهموم بشأن ما إذا كانوا سيصبحون [عاطلين عن العمل] في الأسبوع القادم. وهذا ما يشعر به الموظفون لدينا دائماً".

1931: وُلد في آذار/مارس في هادون هايتس بولاية نيوجرسي، من أب يعمل مديراً في كامب بيل سوب وأم كانت تعمل كربّة منزل.

1953: أكمل تخصصه في الأدب الإنكليزي في ويزليان، وفكّر في العمل في الصحافة.

1956: تخرج من كلية الحقوق في جامعة نيويورك وعمل في المحكمة العليا في نيوجرسي.

1960: بعد أن عمل في شركة نيوآرك القانونية، انتقل إلى سان أنطونيو بولاية تكساس، موطن زوجته، بحثاً عن فرص لتأسيس عمل.

1966: وظّفه رجل الأعمال رولين كينغ كمستشار قانوني خارجي، عندما كان يخطط لتأسيس شركة للنقل الجوي تعمل بين الولايات. رسم الاثنان خطة العمل على منديل كوب كوكتيل في حانة محلية.

1967: قدّم طلباً إلى لجنة تكساس إيرونوتكس لتشغيل شركة ساوث وست الجوية، والتي صار اسمها في ما بعد خطوط طيران ساوث وست، بين دالاس، وهيوستن، وسان أنطونيو.

1968: وافقت اللجنة على طلب ساوث وست، لكنّ برانيف وترانز تكساس وكونتيننتال سعت في اليوم التالي إلى استصدار قرار بمنع التنفيذ بحجة أن المدن الثلاث تحظى بالخدمة المناسبة.

1969: بعد خسارة كيهلر للدعوى والاستئناف، طلب من مجلس إدارة ساوث وست "المضي بجولة واحدة أخرى". قام بتأجيل دفع الرسوم وتقدّم بدعوى إلى المحكمة العليا في تكساس التي نقضت قرار المحكمة الابتدائية.

1970: رفضت المحكمة العليا في الولايات المتحدة النظر في الاستئناف الذي قدّمته الشركات الجوية المنافسة من أجل نقض القرار الذي أصدرته المحكمة العليا في تكساس.

1971: وبعد رحلة أخيرة إلى المحكمة العليا في تكساس لحجب قرار تعليق آخر، بدأت ساوث وست رحلاتها الجوية.

1972: رفضت ساوث وست إخلاء لوف فيلد في دالاس وانتقلت إلى مطار جديد بعيد عن البلدة. رفعت الشركات المنافسة والمسؤولون في المطار دعوى قضائية، بحجة أنه يتعين على ساوث وست الامتثال لاتفاقية وقّعت عليها شركات أخرى كجزء من تعهّد بتمويل بناء المطار. جادلت ساوث وست بأنها لم تكن في لوف فيلد عندما تم التوصل إلى الاتفاقية، وبذلك لا يتوجب عليها الامتثال لها.

1973: في حرب أسعار، ردّت ساوث وست على شركة برانيف بتقديم خُمُس زجاجة ويسكي أو فودكا لعملائها مما جعلها أكبر موزع للخمور في تكساس لمدة شهرين. جنت ساوث وست ربحاً من ذلك ولم تخسر مالاً منذ ذلك الحين.

1974: وسّعت ساوث وست أعمالها خارج نطاق مدنها الأصلية الثلاث - هيوستن، ودالاس، وسان أنطونيو - نحو ريوغراند فالي، مبرهنة لنفسها أنه توجد أسواق في المدن الصغيرة وممهدة الطريق أمام التوسع نحو مدن أخرى، مثل إل باسو، وأوستن، ولوبوك، وكوربوس كريستي، وميدلاند - أوديسا.

1975: اتهمت السلطاتُ الأميركية المسؤولة عن منع الاحتكار المسؤولين في برانيف وتكساس أنترناشونال بالتآمر ضد ساوث وست. ترافعت الشركات "ضد الطعن" وغُرّمت مبلغ 100.000 دولار. وسمحت محكمة الدائرة الخامسة لدعاوى الاستئناف لساوث وست بالبقاء في لوف فيلد. ورفضت المحكمة العليا في الولايات المتحدة الاستماع إلى الدعوى.

1978: بعد أن دعم شركة النقل الجوي كمستثمر، انضم كيلهر إلى ساوث وست كرئيس وقام بتوظيف هاوارد بوتنام من شركة يونايتد كمسؤول تنفيذي رئيسي.

1979: بعد إعادة تنظيم الشركة، بدأت أولى رحلاتها بين الولايات إلى نيو أورلينز.

1981: استقال بوتنام ليصبح الرئيس ومسؤول التشغيل الرئيسي في برانيف أنترناشونال.

1982: بعد تعيينه كمسؤول تنفيذي رئيسي في ساوث وست، واجه كيلهر فترة ركود وإضراباً أعلنه مراقبو الحركة الجوية.

1985: اشترت ساوث وست خطاً جوياً أنشأه لومار موس، المسؤول التنفيذي الرئيسي الأول لساوث وست، مشعلة حرب أسعار مع فرانك لورنزو، المسؤول التنفيذي الرئيسي في تكساس إير. وفي نهاية المطاف، باعت ساوث وست الخطَّ الجوي للورنزو.

1992: خسر مباراة كباش مع رئيس شركة طيران وصيانة يقع مقرّها في ساوث كاليفورنيا، بشأن حق استخدام الشعار الإعلاني "بلاين سمارت". جمعت المباراة مبلغ 15000 دولار للأعمال الخيرية.

1993: توسّعت ساوث وست نحو الساحل الشرقي مع تقديم الخدمات لمطار بولتيمور/واشنطن الدولي.

1994: نشر الموظفون إعلاناً في يو أس إي توداي USA Today لتكريم كيلهر في يوم صاحب العمل، للتعبير عن شكرهم له لإدارة شركة النقل الجوي الوحيدة التي تحقق أرباحاً، ولأنه غنّى في حفلة العطلة، ولأنه غنّى لمرّة واحدة فقط في السنة.

1995: عرضت ساوث وست نظاماً للسفر بدون تذاكر.

1996: أُضيفت فلوريدا إلى قائمة خطوط ساوث وست.

2001: تخلّى عن لقب المسؤول التنفيذي الرئيسي في حزيران/يونيو وسلّم مهامّه لجايمس باركر وكولين باريت. قال باركر مازحاً بأن الاثنين سيتقاسما العمل بحيث يتولّى باركر مسؤولية الشرب ويشرف باريت على التدخين.

2004: دخلت ساوث وست سوق فيلادلفيا، لتواجه منافسة على الصعيد القومي من قبل جيل جديد من الخطوط الجوية ذات التعرفة المنخفضة بمن فيهم جيت بلو، وإيرتران، وسونغ التابعة لشركة دلتا – وجميعها تحاكي نموذج ساوث وست. سُمّي غاري كيلي، المسؤول المالي الرئيسي السابق في ساوث وست، كمسؤول تنفيذي رئيسي بعد أن حلّ محل باركر المتقاعد.

دروس في القيادة

التحليق على ارتفاعات عالية، والهبوط على ارتفاعات منخفضة

تحدث كيلهر بصراحة عن قيادة منظمة بالاعتماد على الروح بدلاً من الاعتماد على النظُم. (رمز ساوث وست على التذاكر هو LUV، وهي إشارة ترجع إلى لوف فيلد في دالاس، لكنها تختصر كذلك العقلية الثقافية للشركة). "تجري الأمور بشكل طبيعي، لا وفقاً لبرنامج محدد. إنها مسألة تتعلق بالروح بقدر ما تتعلق بالعقل. وينبغي أن تكون طريقتك في التعامل مع الناس نابعة من القلب. وهذا ما يعطيها المعنى والصدق وهذا الذي يوفر الحافز. فنحن لا نجلس ونقول 'نودّ أن نكون مرحين لأن المرح جيد للعمل'". ومع ذلك، إذا تشرّب المسؤول التنفيذي الرئيسي النوع الصحيح من الثقافة، فسيعمل الموظفون بجدّ من أجل إبقاء التكاليف منخفضة، كما يقول كيلهر، الذي أقام حفلة شواء مرّة في الساعة الثانية صباحاً - حيث عمل مع الطيارين كطهاة - عندما تبلّغ من الميكانيكيين الذين يعملون في ورش الصيانة أنهم يعانون من صعوبة في المشاركة في النزهات الترفيهية التي تقيمها الشركة في الهواء الطلق.

صحيح أن الرواتب التي تدفعها الشركة أدنى من الرواتب التي تدفعها الشركات الأخرى، لكنها توفر لأي موظف، وليس للمدراء فقط، فرص الحصول على أسهم فيها. كما أن نظام منح التعويضات في ساوث وست ينص على أن المسؤولين يحصلون على زيادة في الرواتب لا تفوق، من حيث النسبة، الزيادة التي يحصل عليها الموظفون الآخرون. يقول كيهلر "وفي الأوقات الحرجة، كنا نقوم بتخفيضات". لكن بصرف النظر عن مدى السوء الذي قد تصل إليه أوضاع الشركة، فإنها ترفض تسريح موظفيها - وهي سياسة شجعت على الانضباط المالي بإقناع المدراء بعدم توظيف أعداد كبيرة من الناس عندما تمرّ الصناعة في مرحلة نمو. كما أن

العلاقة الجيدة مع الموظفين حالت بدرجة كبيرة دون حدوث نزاعات عمالية وشجعت في بعض الأحيان على تقديم خدمات غير عادية للعملاء. ففي إحدى رحلات ساوث وست إلى مدينة أوكلاهوما، نسي راكب، كان في طريقه لحضور جلسة محاكمة، ربطة العنق، فصار يبحث عن مضيفة لتقدم له ربطة عنق تستعيرها من مسافر آخر، مع عنوان ذلك المسافر لكي يتسنى له إرجاعها.

في ثقافة تشجع على رفع الكلفة، يروي الطيارون النكات عبر نظام مكبر الصوت أثناء الرحلات، حتى إن كيلهر تكابش مرة مع مدير يعمل لدى إحدى شركات الطيران الأخرى خلال نزاع على علامة تجارية، وكان يُطلب من المرشحين للعمل كطيارين استبدال بزاتهم الرسمية بسراويل برمودا القصيرة أثناء إجراء مقابلات الترشح للوظائف.

تكاملت جهود كيلهر الهادفة إلى بناء ثقافة ساوث وست مع استراتيجيته العامة للشركة التي ركّزت على المسافرين الذين كان السفر جواً يتجاوز قدراتهم المالية، عندما عرض عليهم خيار رحلات خالية من أسباب الرفاهية. وفي حين كانت ساوث وست منهمكة في حرب أسعار ونزاعات قانونية شديدة مع شركات النقل الجوي الأخرى، كانت سياراتُ الأجرة المنافسَ الحقيقي لها - وهذا أحد الأسباب التي كانت تجعل كيلهر يعارض على الدوام الاقتراحات برفع أسعار تذاكر السفر. ففي إحدى المراحل، عندما كانت برانيف تتقاضى 62 دولاراً ثمناً لتذكرة السفر بين دالاس وسان أنطونيو، كانت ساوث وست تتقاضى 15 دولاراً فقط، سأل أحد المساهمين في الشركة عما إذا كان في مقدور الشركة زيادة ثمن التذكرة بمقدار دولارين أو ثلاثة دولارات إضافية، فردّ عليه كيلهر بالنفي وقال، "أنت لم تستوعب المسألة، فنحن لا نتنافس مع شركات الطيران الأخرى، ولكننا نتنافس مع النقل البرّي".

واستناداً إلى كيلهر، عندما بدأت ساوث وست رحلاتها في العام

1971، لم تكن نسبة من استقلّوا طائرة من سكان الولايات المتحدة تتجاوز 15%، وقد وصلت الآن إلى 85%. وللإبقاء على نسبة الخمسة والثمانين في المئة هذه، كان على ساوث وست العمل بسرعة ورشاقة. ومع أن خير دليل على ذلك وجبة ساوث وست التي تقدم أثناء الرحلات - كيس من الفول السوداني - فإن التوفير الحقيقي في الكلفة جاء من مقاربة كيلهر في سلوك أبسط المسارات وأقصرها. وعلى سبيل المثال، كان يتجنّب إنشاء مراكز للطيران، وهو الأسلوب الذي كان سائداً، وتمسك بنظام المحطة - إلى - المحطة الأصلي لساوث وست. كما أن الشركة تجاوزت وكالات السفر ببيعها التذاكر للمسافرين مباشرة (وهي الطريقة التي مهدت لفكرة السفر بدون تذاكر). وأحجم كيلهر عن المشاركة في أنظمة الحجز بواسطة الحاسوب لأنها تتقاضى أجوراً من شركات الطيران. وبالإضافة إلى ذلك، حافظ على بساطة أسطوله الجوي. وبالاقتصار على تدريب الطيارين والميكانيكيين على طائرات بوينغ 737 - وسهولة الحصول على قطع الغيار - كانت ساوث وست قادرة على تخفيض تكاليف التدريب والصيانة.

إن الحرص على عدم التبذير جزء أساسي من ثقافة ساوث وست وعامل هام في نجاحها. وتحرص الشركة على إبقاء طائراتها في الأجواء أكثر من منافساتها، وهذا يقلل من تكاليف نقل المعدات والنفقات العامة. في العام 1972، كان لدى ساوث وست أربع طائرات وسبعين موظفاً. وعندما كانت تعجز عن دفع رواتب موظفيها، كان كيلهر يلجأ إلى التفكير ببيع إحدى طائراته، مما سيعني تسريح بعض العمال، وخرقاً لالتزامات الشركة تجاه قوتها العاملة. وبدلاً من ذلك، كان الموظفون يختصرون الوقت اللازم لدوران الطائرة للحصول على مزيد من العوائد من الطائرات التي كانت في حوزتهم. كما أن الشركة كانت تحمي نفسها من تكاليف الوقود غير المتوقعة بشراء معظمه سلفاً، وهي تقلل من

استهلاك الوقود عبر تخفيف حمولات الطائرات، و"التحليق على ارتفاعات أعلى... والهبوط بسرعات أدنى".

في العام 2004، أعلنت ساوث وست أنها ستبدأ رحلات انطلاقاً من فيلادلفيا حيث تسيطر يو أس إيرويز US Airways على السوق وتستحوذ على نسبة 68% من الرحلات اليومية. عرضت ساوث وست تذاكر سفر متدنية بكلفة 29 دولاراً في اتجاه واحد، وبسعر يصل سقفه إلى 299 دولاراً في كل اتجاه. وتتقاضى يو أس إيرويز US Airways أجوراً على الحجوزات الأخيرة قد تصل إلى 1000 دولار، لكنها بدأت تزيد من عدد رحلاتها إلى المدن التي تستهدفها ساوث وست وتخفض أسعار تلك الرحلات. وقد تصادمت الشركتان في مطار بولتيمور - واشنطن الدولي وتمكنت ساوث وست من إزاحة يو أس إيرويز US Airways عن مركز أولى الشركات الناقلة.

في أوائل العام 2004، خاطب كبير المدراء السابق في يو أس إيرويز، دافيد سيغل، العمال في فيلادلفيا قائلاً "لقد تغلبوا علينا في الساحل الغربي، وتغلبوا علينا في بالتيمور، وإذا تمكنوا من التغلب علينا في فيلادلفيا، فسيقضون علينا. ستكون معركة للدفاع عن أرواحنا. ولفت سيغل انتباه العمال إلى شاشة تُظهر كيلهر بلباس أنكل سام وهو يشير بإصبعه إلى المشاهد وبجانبه الكلمات التالية "أريد وظائفكم!" كانت تلك محاولة من سيغل لحمل الموظفين على الموافقة على تقديم مزيد من التنازلات في العمل. وفي غضون شهور قليلة، تم صرف سيغل نفسه من مجلس إدارة الشركة، ويعود ذلك جزئياً إلى تنفيره للقوة العاملة.

إن المحافظة على ميزان حسابي قوي وعلى التوسع بحذر هي الطريقة المثلى لتجنب اللجوء إلى تسريح العمال في الأوقات العصيبة، كما يقول كيلهر. ويتساءل "في الحادي عشر من أيلول/سبتمبر، عندما عانت صناعة النقل الجوي ككل من أكبر أزمة عرفتها في تاريخها، لم تلغِ ساوث وست

أياً من رحلاتها أو تسرّح أياً من موظفيها. لماذا؟ هل كنــا محظــوظين أم كان مردّ ذلك أن التكاليف لدينا لكل مقعد/ميل هي الأقل وأننــا كنــا نملك أكبر قدر من السيولة وفرص الحصول على رأس المال؟

إن المقاربة الحذرة لحساب التكاليف، في الأوقات الجيدة والعصيبة، جزء من "خطة عافية الشركة" التي يعتمدها في ساوث وست. ويقول "إذا كنتَ في وضع لائق، ستكون مستعداً لمجابهة أي شيء، ومستعداً لخــوض غمار أي منافسة".

ماري كاي آش *MARY KAY ASH*

التحدي:

تحفيز قوة مبيعات تعدّ بالآلاف

"تقوم معظم الشركات بإنشاء قوة مبيعات لترويج منتجاتها"، هذا ما يقوله ريتشارد روجرز، رئيس شركة ماري كاي المساهمة والمسؤول التنفيذي الرئيسي فيها، وابن ماري كاي آش. "لكن ماري كاي طرحت منتجاً للترويج لعمل قوة المبيعات لديها".

يا لها من قوة مبيعات تميّزت بها ماري آش. فالشركة التي تبيع منتجات الجمال مباشرة والتي أسستها ماري كاي آش في العام 1963 لديها الآن أكثر من 1.1 مليون مندوبة مبيعات مستقلة في أكثر من 30 سوقاً في مختلف أرجاء العالم. وفي كل صيف، يجتمع الآلاف من هؤلاء المندوبات في دالاس لحضور "حلقة دراسية" تمتد لثلاثة أيام تتضمن الإشادة بذكر ماري كاي آش (التي تُوفيت في العام 2001)، وتقديم شهادات وعروضات على تقنيات المبيعات الجديدة. غير أن الحدث الأهم هو ليلة توزيع الجوائز حيث يتم تتويج الأوائل في الأداء، وجلوسهن على عروشهن، وتقديم الجوائز لهن والتي تتراوح ما بين المعاطف المصنوعة من الفرو، ومنح الإجازات، والألماس، وسيارات الكاديلاك الشهيرة زهرية اللون. فقد استحقت تلك السيدات المحظوظات الجائزة الكبرى – استحسان الشركة وتقدير نظرائهن.

كيف استطاعت آش، التي قامت بتأسيس ماري كاي المساهمة بعد أن ناهزت الخامسة والأربعين وبرأسمال مقداره 5000 دولار، من تحفيز قوة مبيعات تتألف في معظمها من سيدات لا تمتلكن المهارة اللازمة، ولم يسبق لهن العمل قبل ذلك أو كنّ يعملن بأجور منخفضة، في مدة قاربت ثلاثة عقود؟

لم تعتمد ماري على منح المكافآت، ولا على تقديم بعض الأسهم، وما إلى ذلك من الحوافز المالية، كما تفعل العديد من الشركات الأخرى. وبدلاً من ذلك، كانت تعامل أخصائيات الجمال لديها كما تعامَل الشخصيات المشهورة. وبمنحهن الهدايا الصغيرة والكبيرة، كانت توفر لهنّ الدعم والتشجيع المستمرّ. وكما كتبت ماري في سيرة حياتها Mary Kay: You Can Have It All "تشتهر ماري كاي كوزمتكس 'بالثناء على الناس بسبب النجاح الذي حققوه'. ونحن نعتقد بأن ذلك في منتهى الأهمية، وخطتنا التسويقية الكاملة تعتمد على ذلك". واستناداً إلى آش، فإن آخر مرّة يتم فيها الثناء على العديد من السيدات هو يوم تخرجهن من المدرسة الثانوية أو من الكلّية. وتقول، "النساء بحاجة إلى الثناء. وتجربتي تفيد بأن المرأة غالباً ما تعمل لتنال الثناء عندما لا يكون عملها من أجل المال".

هذا ما أدركته آش منذ البداية. ففي أمسيتها السنوية الأولى التي منحت فيها الجوائز في العام 1964، قدمت لمندوبات المبيعات لديها، اللواتي بلغ عددهن آنذاك 200 مندوبة، أطباق السلطة والدجاج المعدّ في المنزل في متجر الشركة الصغير في دالاس. وبعد مرور سنتين على ذلك التاريخ، أسست نادي الكؤوس الذهبية، وكانت تسلّم كل مندوبة مبيعات تبيع ما يعادل 1000 دولار من المبيعات في الشهر كأساً ذهبية. كما أطلقت مبادرة "سلّم النجاح"، وهي عبارة عن دبوس مذهّب "تمثل فيه كل درجة وكل جوهرة فيه مرحلةً شخصية مختلفة". وفي العام 1968، بدأت آش بمنح دبابيس من الألماس على شكل نحلة – وهو رمز للسيدات اللواتي استطعن "التحليق نحو الأعلى". كانت هذه الدبابيس بمثابة "علامات جدارة"، يمكن لأي مندوبة أخرى تعمل لدى ماري كاي التعرّف عليها على الفور.

لكن في النهاية، لم تعد لنوعية الجوائز أهمية. يمكن أن تكون عقاصات للشعر، أو نجمات ذات لون ذهبي، أو سترات حمراء خاصة، أو بزّات ذات تصميم أنيق، أو ثناءً في المجلة الشهرية التي تصدرها الشركة. ويمكن أن تكون دعوة إلى منزل ماري كاي آش الفسيح الذي يضم 30 غرفة من أجل شرب الشاي وتناول الحلويات أو الحصول على رسالة

تهنئة موقعة من ماري شخصياً بسبب تحقيق هدف للمبيعات أو تجنيد مندوبات جديدات. "أي شيء يمكن أن يكون رمزاً للاعتراف بالجميل. ونحن نثني على كل نجاح صغير، الواحد بعد الآخر، وأول شيء ستعرفه هو أن تلك السيدات ستصبحن ناجحات فعلاً" كما تقول آش.

بحلول الثمانينات، واستناداً إلى روجرز، أصبحت آش رئيسة "قوة مبيعات ضخمة تعلّمت الفلسفة القائلة إن القادة يصنعون القادة". ومما يدعم هذه الفلسفة، المسار المهني المحدد بدقة والذي يعتمد على الترقيات إلى مستويات مختلفة ضمن قوة المبيعات، والتي تتراوح ما بين منصب مديرة ومديرة مستقلة للمبيعات، والمركز الذي يطمح إليه الجميع، مديرة مستقلة للمبيعات على الصعيد القومي – وهي مرتبة استحقتها 300 موظفة فقط في تاريخ الشركة.

لقد امتزج مديح آش دائماً مع التأكيد على ضرورة تجنيد مزيد من مندوبات المبيعات، وبيع مزيد من المنتجات، والحصول على الترقية التالية. ولم تكن تكتفي بتوصية السيدات بدعم جهود بعضهنّ، بل كانت تحرص على معرفتهنّ لمدى حسن أداء مندوبات المبيعات الأخريات. وتتذكر إحدى مديرات المبيعات على الصعيد القومي أنها كانت على المسرح في الحلقة الدراسية بدالاس، وهي تظن أنها قامت بعمل رائع، فنظرت إلى آش التي علّقت بقولها "أجل، لكن في السنة القادمة، نودّ أن نتوّجك ملكة".

في العام 1985، وبعد سبعة عشر عاماً على تحوّل شركة ماري كاي إلى شركة مساهمة عامة، عادت واشترت كافة الأسهم المتداولة لتعود مرّة أخرى شركة خاصة تملكها العائلة. كما تميّزت تلك السنة بقرار اتخذته قيادة الشركة قضى بتحديث صورتها وإعادة التركيز على "عملائها" المقرّبين – قوتها العاملة. ومن المقولات المفضلة لدى آش، "عندما ألتقي بإحدى السيدات، أتخيل أنها تحمل لافتة غير مرئية تقول 'أشعريني بأنني مهمة'". وهذا ما فعلته آش بالضبط. وفي كتابها Mary Kay: You Can Have It All، كتبت "وصفت وسائل الإعلام حلقاتنا التي نعقدها في مركز

دالاس للمؤتمرات بأنها 'الشكل الأمثل للمديح'، وكانت محقّة في ذلك، لأن ذلك بالضبط هو هدفنا من عقد تلك الحلقات... فعندما نعترف بمنجـزات أخصائيات الجمال والمديرات أمام نظيراتهنّ المعترفات بالجميـل، فـإن الاستحسان يرقى إلى أقصى درجات المديح الـذي يمكـن لشـخص مـا الحصول عليه'.

1918: ولدت ماري كاثلين فاغنر في أيار/مايو في هوت وايلز، تكساس خارج هيوستن. وفي سنّ السابعة، بدأت تعتني بوالدها الذي كان يعاني من مرض السل، في حين كانت أمّها تعمل بدوام كامل في إدارة أحد المطاعم.

1935: تزوجت من بن روجرز وأنجبت منه ثلاثة أطفال. وتفرّق الزوجان بعد عودة بن من الحرب العالمية الثانية.

أوائل الأربعينات: انضمت إلى ستانلي هوم برودكتس التي كانت تبيع الأدوات المنزلية في الحفلات التي تقام في منازل السيدات. حضرت اللقاء السنوي لموظفي المبيعات في دالاس حيث توّجت بصفتها الموظفة الأولى ملكة المبيعات وأهديت حقيبة يد مصنوعة من جلد التمساح. وفي السنة التالية، وبإلهام من لقاء موظفي المبيعات الذي عُقد في السنة الفائتة، فازت آش بجائزة ملكة المبيعات. وبدلاً من حقيبة اليد، تلقت مصباحاً ليلياً يستخدمه صيادو السمك.

1953: انضمت إلى شركة أخرى، ورلد غيفتس، للمبيعات المباشرة.

1957: حازت على ترقية لمنصب مدير التدريب القومي.

1963: استقالت من ورلد غيفتس بعد أن تمت ترقية رجل، سبق لها أن أشرفت على تدريبه، لمنصب أعلى من منصبها وبراتب يساوي ضعف راتبها.

1963: تُوفي زوجها الثاني جورج هالينباك بعد تعرضه لنوبة قلبية بينما كان جالساً إلى طاولة المطبخ وذلك قبل شهر من افتتاح ماري كاي كوزماتيكس.

1963: افتتحت ماري كاي كوزمتكس – وصار اسمها في ما بعد مؤسسة ماري كاي – يوم الجمعة في 13 أيلول/سبتمبر برأسمال مقداره 5000 دولار وبمساعدة ابنها الأصغر، ريتشارد روجرز، الذي كان يبلغ من العمر عشرين عاماً، وكريم أركنساس لتلوين الجلد بعد أن اشترت حق إنتاجه من عائلة جي. دبليو. هيلث. حققت ماري كاي كوزمتكس، التي كان يعمل لديها تسع أخصائيات في الجمال، أرباحاً بلغت 200.000 دولار في السنة الأولى، من متجر في دالاس تبلغ مساحة واجهاته 500 قدم مربعة.

1964: عقدت اللقاء السنوي الأول للموظفين حيث حضرته مئتي موظفة في المبيعات.

1966: تزوجت للمرة الثالثة من ميل آش والذي تُوفي في العام 1980.

1968: تحوّلت الشركة إلى شركة مساهمة عامّة.

1969: سوّت نزاعاً قضائياً مع موظفين سابقين ادعوا ملكية حقوق التركيبة الأصلية لكريم الجمال أركنساس. استخدم هؤلاء الموظفون تلك التركيبة وأسسوا شركة منافسة، بيوتي كونترول، والتي باعت تلك التركيبة في وقت لاحق لشركة نيوجرسي للمبيعات المباشرة.

1969: منحت الشركة سيارات كاديلاك زهرية اللون للموظفات الخمس الأول في المبيعات.

1971: افتتحت أولى الشركات الدولية التابعة لها في أستراليا.

1976: وُضعت الشركة على لائحة سوق نيويورك للأسهم المالية.

1979: تجاوزت قيمة مبيعات مؤسسة ماري كاي 100 مليون دولار وجنت أخصائية الجمال الأولى أكثر من مليون دولار على شكل عمولات. وشاركت في برنامج 60 دقيقة الذي كان يُعرض على سي بي أس حيث سألتها مورلي سافير "إن كانت تستعين بالله" في الترويج لشركتها فأجابت "أحب أن أفكّر في أن الله هو الذي يستخدمني".

1981: وضعت أول كتبها الثلاثة: الأول سيرة حياة بعنوان Mary Kay، ونشرت الكتاب الثاني في العام 1984 وكان بعنوان Mary Kay on People Management، ونشرت كتابها الثالث، You Can Have it All في العام 1995. وتصدرت جميعها لوائح أكثر الكتب مبيعاً.

1982: بدأت صراعاً طويلاً مع بيوتي كونترول التي كانت شركةُ نيوجرسي قد اشترتها من الموظف السابق ريتشارد هيث. أطلق هيث بمساعدة زوجته جينجر، شركته لمنافسة ماري كاي.

1984: أدرجت "100 Best Companies to Work For" مؤسسة ماري كاي في لائحة أفضل مئة شركة.

1985: اشترت مجموعة استثمارية بقيادة آش وابنها ريتشارد روجرز كافة أسهم الشركة التي كان يمتلكها المستثمرون في صفقة بيع شاملة.

1987: أصبحت ماري كاي رئيسة غير متفرّغة للشركة، وأصبح ابنها ريتشارد الرئيس.

1992: أُدرجت مؤسسة ماري كاي في لائحة شركات فورتشن 500.

1993: افتتحت ماري كاي آش متحفاً يؤرشف حكايات قادة قوة المبيعات وتاريخ الشركة.

1994: توسعت عمليات الشركة لتشمل 22 سوقاً، بما في ذلك اليابان، والأرجنتين، وكندا، وألمانيا.

1996: تم تأسيس مؤسسة ماري كاي آش الخيرية لتمويل البحوث الخاصة بأمراض السرطان النسائية، لتتوسع المؤسسة بعد ذلك بأربع سنوات، وتشمل ضحايا العنف المنزلي.

1996: تعرّضت ماري لأزمة قلبية أضعفتها.

1997: افتتاح العمليات في أوكرانيا، وجمهورية التشيك، وجمهورية الدومينيكان.

2000: تم تأسيس شركات تابعة في كازاخستان، وسلوفاكيا، والفلبين.

2000 – 2002: جددت الشركة أنشطتها في صناعة التجميل بتوضيب جديد وخلطات ومنتجات جديدة.

2001: تولّى ريتشارد روجرز دور المسؤول التنفيذي الرئيسي في مؤسسة ماري كاي، وكان قد ابتعد عن إدارة العمليات اليومية منذ أوائل التسعينات، مع احتفاظه بمنصب رئيس مجلس إدارة ماري كاي هولدينغ كورب.

2001: توفيت ماري كاي آش يوم عيد الشكر عن عمر يناهز 83 عاماً.

2002: عرضت محطة سي بي أس فيلماً بعنوان "معركة ماري كاي" يحكي عن المنافسة المعروفة بين ماري وجينجر هيث، التي شاركت في تأسيس بيوتي كونترول كوزمتكس.

2004: أصبحت شركة ماري كاي المساهمة واحدة من أكبر شركات البيع المباشر لمواد العناية بالبشرة ومواد التجميل الملونة في العالم، حيث بلغت منتجاتها 200 منتج مع 1.1 مليون أخصائية مستقلة في التجميل في مختلف المناطق في العالم وفي أكثر من 30 سوقاً. بلغ مجموع مبيعات الشركة بالجملة 1.8 مليار دولار في العام 2003.

دروس في القيادة

أفراد من عائلة كبيرة جداً

يمثل التركيز على الموظفين العملية الجوهرية داخل كل شركة ناجحة، غير أن بناء ثقافة مميزة لأولئك الذين يعملون فيها تتميز بقدر عالٍ من الخصوصية. فعلى سبيل المثال، بعد مضي وقت قصير على تأسيس ماري كاي آش لشركتها التي تبيع أدوات التجميل وكريمات العناية بالبشرة، استطاعت أن تحل مشكلة إيجاد الحافز الحساسة بالنسبة إلى موظفاتها بالتأكيد على سرورها بتبنّي المندوبات الجديدات.

تعمل أخصائيات التجميل لدى ماري كاي وفقاً لنظام دقيق يتيح لهن الحصول على عمولات على المنتجات التي يبعنها وعلى السيدات اللواتي يقمن بتجنيدهنّ للعمل في الشركة. فهذا يشجع على برنامج مراقبة يعتمد على الحوافز، لكنه يبقي على ثغرة وهي عندما تنتقل الأخصائية بعيداً عن مركزها الأساسي – وعن معلّمتها الأصلية – إلى منطقة جديدة. هنا يأتي دور "برنامج التبنّي"، يحتاج هذا البرنامج إلى مديرة مقيمة "لكي تتعهّد ’القادمة الجديدة‘ برعايتها وتعاملها كإحدى العاملات لديها"، برغم أن العمولات تظل من حق المندوبة التي كانت قد جنّدتها سابقاً. وهذه الاستعارة تروق كثيراً للقوة العاملة لدى ماري كاي والتي يغلب عليها الطابع الأنثوي.

وتحسباً للانتقاد الذي يشير إلى أن بعض المندوبات قد لا تساعدن القادمات الجديدات باعتبار أنهن لن يتلقين أي عمولات على مبيعاتهن، تجيب آش "إذا تبنّيت طفلة، فأنت لن تقولي لها ’كلا، لا عشاء لك الليلة. وحدهم أطفالي سيتناولون العشاء‘. لا توجد أمّ محترمة يمكنها أن تعامل طفلتها المتبنّاة بهذه الطريقة، كما لا يوجد بين المندوبات لدينا من يعاملن المندوبات المنتقلات بهذه الطريقة أيضاً".

هذا التشبيه العائلي كان المثال الأكمل لماري كاي آش، التي بنت ثقافة مشتركة تؤكد، من بين عدة أشياء، على أهمية العلاقات والإحساس بالانتماء. وبخلاف معظم الشركات التي تعمل في صناعة مستحضرات التجميل، والتي تتبع الطريقة التقليدية في بيع منتجاتها التي يروّج لها بكثافة في المتاجر والصيدليات، تبيع شركات المبيعات المباشرة منتجاتها بالجملة إلى سيدات يعملن كمنظّمات عمل مستقلّات. وبدورهنّ، تبيع هذه السيدات ما لديهن من منتجات مباشرة إلى المستهلكات وفقاً للأسعار الموسومة على تلك المنتجات. والمكافآت التي كانت ماري كاي تقدمها للمندوبات اللواتي قمن بعمل جيد وفقاً لهذا النظام تتضمن سيارات الكاديلاك الشهيرة زهرية اللون، والتي لا تزال حتى يومنا هذا مرادفة لقوة المبيعات عالية الأداء، شديدة الحماس والتي كان إخلاصها لآش أسطورياً. (جرى التحوّل عن اللون الزهري آخر الأمر والاستعاضة عنه باللون الأبيض اللؤلؤي).

ووفقاً لريتشارد روجرز، المسؤول التنفيذي الرئيسي لشركة ماري كاي آش المساهمة، وابن السيدة آش، فإن "بناء العلاقة شيء مزروع في قوتنا العاملة كنموذج تجاري". وفي الحلقة الدراسية السنوية التي عقدتها الشركة في العام 2003، قال روجرز لـ 50.000 مندوبة مبيعات حضرن اللقاء "إن توطيد الروابط وبناء مستويات عالية من الثقة أمر ضروري. فالقدرة على الانسجام مع الناس هي بمثابة الصلة التي سعت ماري كاي إلى إيجادها...". وبالرغم من أن حجم مبيعات الشركة وصل الآن إلى 1.8 مليار دولار على مستوى المبيع بالجملة، فلا تزال المندوبات، كما يقول روجرز، تعملن "كما عملن مع أمّه ومع حفنة من الاستشاريات والمديرات... ونحن لا نزال عائلة كبيرة. وأصبحنا نعمل على نطاق عالمي الآن. والثقافة المعتمدة على العلاقات هي جوهر كل ما نقوم به".

في كتابها Mary Kay: You Can Have It All، تشدد آش مراراً

وتكراراً على أهمية توطيد العلاقات مع الزبونات ومع مندوبات المبيعات الأخريات. وفصول كتابها تتضمن عناوين فرعية مثل "People Love P&L" والتي تعني الناس والحب"، و"احترمي الأخريات"، و"افعلي الشيء الصحيح". وعندما ترقّت إحدى المديرات لمنصب مديرة مبيعات على الصعيد القومي، كتبت تقول لقد أدلت بقسم أمام جمهرة من موظفات ماري كاي في مركز دالاس للمؤتمرات "تتعهّد فيه بالامتثال للقاعدة الذهبية. هذه التعهدات ليست كلمات مثالية. في شركة ماري كاي، تجسد هذه الكلمات طريقتنا في العيش".

ولا يزال النظام نفسه قائماً حتى يومنا هذا. وكما يقول روجرز، "يوجد على الدوام مندوبة تدرّب مندوبة أخرى، وتنصحها، وتشجعها على الانتقال إلى المرحلة التالية". وبعد افتتاح الشركة فرعاً لها في بولندا، يضيف روجرز، "أرسلنا بعض مديرات المبيعات لتعليم المندوبات هناك كيف يحفّزن، ويرعَين، ويساعدن بعضهن... وهنّ يشعرن بأنهنّ جزء من بناء سيساعدهنّ على تحقيق النجاح".

يحظى هذا الإحساس بالانتماء بدعم دائم بوصفه جزءاً من الثقافة السائدة في الشركة. وفي العام 1993، أقامت الشركة متحفاً لأرشفة قصص نجاحات مندوبات المبيعات الأُوليات لديها، إضافة إلى أرشفة تاريخ ماري كاي آش، وتاريخ الشركة. وفي العام 2000، نشرت الشركة كتاباً بعنوان Paychecks of the Heart، وهو مجموعة من القصص الشخصية لـ 113 مديرة مستقلة للمبيعات على الصعيد القومي ممن تربين في الشركة تحت رعاية آش. وعملت إيفون بيندلتون، مديرة الميراث المشترك للشركة، على تسجيل تلك القصص. ومنذ العام 1978، والشركة تمنح مكافآت للمندوبات اللواتي "ألهمْن الأخريات بنكران ذات، وقدّمن لهنّ الحوافز من دون أن يفكّرن في تحصيل مكاسب شخصية". وفي العام 2002، افتتحت الشركة Keeper of the Dream

Gallery لتكريم مندوبات المبيعات الأوَليات. وعُلّقت في هذا المعرض صور السيدات الثلاثمائة اللواتي حصلن على رتبة مديرة مبيعات مستقلة على الصعيد القومي إلى جانب صورة آش. ولا يزال في المعرض حيّز لمزيد من الصور.

وكما خاطب روجرز مندوبات المبيعات في حلقة دالاس التي عقدها الشركة في العام 2002، "يمكنني أن أؤكد لكنّ أنه سيكون هناك دائماً مكان لكنّ في قيادة الشركة".

بدون أسقف، وبدون رئيس

الميزة العبقرية في ماري آش ليست في أنها صنعت منتجاً فريداً للغاية، بل في كونها بنت بذكاء شديد ثقافة رعت سوقَين هامّتين: السيدات اللواتي جنّدهنّ لبيع منتجات ماري كاي، والملايين من العميلات اللواتي يشترين تلك المنتجات.

عندما أسست آش شركتها في العام 1963، كانت تعلم من تجربتها أنه يوجد القليل من الوظائف للسيدات اللواتي لا تمتلكن المهارة واللواتي تربين على اعتقاد مفاده بأن العائلة، لا المهنة، تحتل المرتبة الأولى في سلّم أولياتهنّ. وما عرضته آش عليهنّ كان عملاً يمكنهنّ تأديته بدوام جزئي، قبل عودة أطفالهن إلى المنزل من المدرسة أو بعد العشاء، ومساراً مهنياً واضح المعالم. وببيعهنّ المزيد من مستحضرات التجميل وتجنيدهنّ المزيد من مندوبات المبيعات، يمكن لتلك السيدات الحصول على عمولات تضاهي رواتب بعض كبار المدراء. والأمر الآخر الذي لا يقل عن ذلك أهمية هو أنهنّ يحصلن على مرتبة داخل منظمة ماري كاي بوصفهنّ منتجات متفوقات.

ذكرت إحدى الصحف بأن شركة ماري كاي وفرت للنساء "الفرصة المثالية بدون أسقف، وبدون رئيس".

لطالما كان لهذا العرض جاذبية دائمة. ويشير توم واتلي، رئيس المبيعات والتسويق العالمي في شركة ماري كاي، إلى أن "الذي جعل العمل لدى شركة تبيع منتجاها مباشرة مثيراً لاهتمام السيدات في السنين السابقة - ذلك العمل الذي يتيح لهنّ الخروج من المنزل - بات يوفر جاذبية معاكسة اليوم. فهو يسمح للسيدات الآن بالبقاء في منازلهنّ". وشرحت مقالة نشرها إحدى الصحف حديثاً الأمر على الشكل التالي: "من سنوات حرق حمّالات الصدر، وبعد ذلك بعدة عقود، من هيمنة اللون الأسود على الثياب والأناقة الرفيعة، بقيت ماري كاي. ليس من الصعب معرفة السبب. فالأمر لا يتعلّق بالأشخاص المنتمين إلى الطبقات العليا بقدر ما يتعلّق بالأشخاص الآخرين. تعمل ماري كاي في الضواحي، وأكثر من ذلك، أنها تعمل في البلدات الصغيرة". وتضيف المقالة بأن آش "حرّرت مئات الآلاف من السيدات... ممن لم يسبق لهنّ أن رأين أنفسهنّ سيدات أعمال. لقد علّمتهنّ حقائق معينة عن الجمال، والمساواة، والنجاح، واللون الزهري...".

عندما تُوفيت آش في العام 2001، جاءت الإشادات بشركتها وقيادتها من كافة أنحاء العام. وصفت أنجيلا ستوكر، والتي عملت كأخصائية جمال لدى ماري كاي لمدة 21 عاماً، وجنت 2.5 مليون دولار على شكل عمولات وحازت حق استعمال 13 سيارة كاديلاك، آش بأنها "فهمت النساء، وأسست شركة لتمكّن النساء من امتلاك مهنة، وحياة منزلية، وعائلة، والمشاركة في المجتمع". كما أن آش نفسها ذكرت قصصاً لا تُحصى عن سيدات مثل ستوكر كانت الشركة مصدر الإلهام لهنّ، وكيف أنها شخصياً تأثرت بقصص حياتهنّ. فأحد كتبها، Mary Kay، "مُهدى للآلاف من السيدات اللواتي تجرّأن على الخروج من 'مناطق الراحة' الخاصة بهنّ واستخدام المواهب والقدرات التي منحها الله لهنّ...". وكان من الممكن للعديد من أخصائيات الجمال لدى آش كتابة إهداءات مماثلة لها.

يقول روجرز إن والدته لم تكن تهتم بالجانب التجاري لإدارة الشركة بقدر اهتمامها بالجانب الإنساني. "كانت ترسل إليّ مغلفاً كل شهر فيه دفتر شيكات، وبعد التأكد من ميزان حساباته، أعود فأرسله إليها مجدداً. وفي حال كانت قد منحت الكثير من الأموال للمؤسسات الخيرية وما شابهها في ذلك الشهر، كنت أرسل لها الحساب برقياً. كل ما كانت تفكّر فيه هو تحفيز الناس وتشجيعهم. وكانت تعي دائماً حقيقة أنه من الأسهل أن تكون ناجحاً عندما يكون في مقدورك النظر إلى من حولك وتراهم أشخاصاً مثلك يحققون النجاح".

تطابقت طموحات أخصائيات الجمال في الشركة وحاجات قاعدة عميلاتها مع قدرة آش المدهشة على تحديد المجموعتين وخدمتهما: فأعطت مهنة لإحدى هاتين المجموعتين ووفّرت المستحضرات التجميلية للمجموعة الأخرى. بالنسبة إلى آش، كان ذلك كله جزءاً من خطة حياتها. وكما كتبت في Mary Kay: You Can Have It All، "حافزي الرئيسي لذهابي إلى عملي هو مساعدة النساء. أردت توفير الفرص لهنّ لمساعدتهنّ في إيجاد حياة أفضل... وتحقيق أحلامهنّ".

جايمس بيورك *JAMES BURKE*

التحدي:

أزمة التيلينول

يوجد على جدار مكتب المدير التنفيذي في مقرّ جونسون أند جونسون في نيوبرونسويك، نيوجرسي، نص مقتبس يرجع إلى العام 1982، يقول "أودّ أن أقول توقع صريح وهو أنك لن ترى اسم تيلينول في أي شكل من الأشكال لمدة سنة. ولا أظن بأنه في مقدورهم بيع منتج تحت ذلك الاسم بعد الآن. ربما يوجد شخص يتعاطى الإعلان يظن أن في إمكانه حلّ هذه المشكلة، وفي حال وجد ذلك الشخص، فإنني أرغب في توظيفه، لأنني سأطلب منه حينها تحويل مبرّد المياه لدينا إلى مبرّد للنبيذ". هذا النص مقتبس عن جيري ديلاّ فمينا، رئيس وكالة الإعلانات ديلاّ فمينا ترافيزانو بارتنرز، وهو يشير بذلك إلى أسوأ حالات التلاعب المعروفة شهرة. فقد قضى سبعة أشخاص في شيكاغو نحبهم بعد تناولهم كبسولات تيلينول ذات المفعول الإضافي والتي أضيفت إليها مادّة السيانيد. وهذا العقار المسكّن للآلام تبيعه شركة ماكنيل كونسيومر برودكتس التابعة لشركة جونسون أند جونسون.

كل من رأى لائحة بحوادث المنتجات المعيبة التي حصلت في السنوات الخمس والعشرين المنصرمة لا بدّ وأن يقول بأنه تم اتباع الطريقة الخاطئة للتعامل مع مثل هذه الأزمات. خذ مثلاً سوء إدارة شركة كوكا كولا لحادثة "العلبة الملوثة" في أوروبا التي حصلت في العام 1999، أو فشل إنتل في الاستجابة بسرعة للأخطاء الحسابية المبيّنة في رقاقة البانتيوم التي أنتجتها في العام 1994، أو فشل فايرستون الأولي في القبول بتحمل المسؤولية عن حوادث الانقلاب التي تسببت بها الإطارات التي صُنعت بطريقة سيئة في العام 2000.

أبرز مثال على إدارة أزمة عانت منها سلعة معينة - والذي أصبح في يومنا هذا أسطورياً - يظل طريقة تعامل جونسون أند جونسون مع كارثة التيلينول. من الواضح أن تلك الحادثة كانت، وحتى تقاعده من العمل لدى الشركة في العام 1989، بمثابة التحدي الأكبر لمستقبله المهني كما يقول جايمس بيورك، رئيس جونسون أند جونسون، المسؤول التنفيذي الرئيسي منذ العام 1976. إن الإجراءات التي اتخذها في الأسابيع التي تلت حادثة الوفاة الأولى، والتي أُفيد عنها في 30 أيلول/سبتمبر 1982، كانت محل دراسة في الكثير من كلّيات التجارة والأدبيات الإدارية، ناهيك عن الدافع الذي أوجدته لبروز حقل اختصاص فرعي جديد في العلاقات العامة.

لم يحافظ بيورك على سمعة شركته التي تبيع السلع الاستهلاكية التي تحظى باحترام واسع وحسب، بل أنقذ علامة التيلينول التجارية. ولم يسعَ في أي مرحلة إلى التهرّب من مسؤولية الشركة في الحادثة، مع أنه تبيّن لاحقاً أن التلاعب حدث على مستوى البيع بالتجزئة. يقول بيورك "أدركت بأنه كانت هناك بعض الأمور التي لم نقم بها على الوجه الصحيح. والمسؤولية عن تلك الحادثة ينبغي أن تقع، في قسم منها، علينا. لم يكن من السهل أبداً تحمّل تلك المسؤولية... لكن بدا واضحاً بالنسبة إلينا، وبالنسبة إليّ على وجه الخصوص، أنه كان بوسعنا المساعدة في الحؤول دون وقوع تلك الحوادث بكل تأكيد، بصرف النظر عما إذا كان في مقدور أحد إلقاء اللوم علينا. كيف؟ باستخدام طريقة التعبئة المناسبة. والحقيقة هي أنه كان من السهل العبث بقوارير التعبئة. فبإمكانك إخراج كبسولة وفتحها، ودسّ السمّ فيها، ثم إعادة جمعها. وفعل ذلك كان سهلاً. شعرت حينها، ولا أزال أشعر لغاية الآن، بأن مسؤولية إصلاح ذلك كانت تقع علينا.

أدّت قناعات بيورك، والتزامه التام بسلامة المستهلك، إلى إنفاق الشركة مبلغ 100 مليون دولار في استرجاع 31 مليون قارورة تيلينول، هذا الدواء الذي كان قبل حدوث التلاعب، واحداً من أكثر العقاقير المسكّنة للألم؛ التي تُصرف بدون وصفة طبية؛ مبيعاً في البلاد.

كان قرار سحب العقار من الأسواق، كما يقول بيورك، "مثيراً للجدل

إلى حدٍّ بعيد لأنه كان مكلفاً جداً. وكان هناك الكثير في الشركة ممن شعروا باستحالة التوصل إلى طريقة ننقذ بها هذا العقار، وأن تلك الحوادث قضت على التيلينول. كما أن العديد من التقارير كانت تقول الشيء نفسه، وأننا لن نتمكن من النجاة من هذه الحادثة. غير أن الحقيقة هي أنني كنت أثق بشركة جونسون أند جونسون وبسمعتها، وكنت على ثقة أيضاً بأن الناس سيقومون بما هو صحيح. وهذا ما ساعد في تحويل التيلينول إلى تجارة قيمتها مليار دولار". وهذا ما حصل بالفعل، فقد استعاد التيلينول 85% من حصته الأصلية في السوق، ليستعيد حصته بنسبة 100% بعد عام من ذلك.

لكن في الأيام التي تلت حوادث الوفاة مباشرة، كان التحدي الأوضح والأكثر إلحاحاً لبيورك، يتمثل في كيفية التعامل مع حالة الهستيريا التي أصابت الناس. واستناداً إلى تقارير وسائل الإعلام، فقد ترأست أزمة التيلينول عناوين الأخبار كل مساء وعلى كافة المحطات لمدة ستة أسابيع. وفي إجراء يدلّ على استعداد بيورك لمجابهة الأزمات مباشرة، قام بالاتصال برؤساء أقسام الأخبار في كافة الشبكات الإخبارية من أجل إبقاء قنوات المعلومات مفتوحة ولضمان إمكانية اتصالهم به. يقول بيورك "كنا صريحين معهم. وكانت هناك أوقات لم أكن فيها مسروراً بما كان يقوم به بعض الإعلاميين، لكنهم كانوا متفهمين بوجه عام".

كما التقى بيورك برؤساء مكتب التحقيقات الفيدرالي وإدارة الأغذية والعقاقير واتخذ قراراً، مخالفاً نصيحتهم، بسحب العقار من السوق. طالبت جونسون أند جونسون الناس على الفور بالتوقف عن استعمال أي نوع من التيلينول، وعرضت عليهم بدائل وقسائم مجانية. وعلاوة على ذلك، أوقفت الشركة كافة إعلاناتها التجارية، وفحصت مرافق الإنتاج والتوزيع لديها بحثاً عن مواد ملوّثة محتملة، وتعاونت مع سلطات تطبيق القانون لتحديد المشتبهين المحتملين. وفي غضون شهرين، أعادت الشركة طرح المنتج في الأسواق في زجاجات ثلاثية السداد ومقاومة للتلاعب. وقد أظهرت المسوحات التي أُجريت في تلك الفترة أن سرعة تجاوب جونسون أند

جونسون مع المأساة ساعدت في إعادة ثقة المستهلكين بالعقار وبالشركة.

لم يتم العثور على الشخص الذي تلاعب بالتيلينول، كما لم يتم اعتقال أي شخص إثر حادثة مشابهة عندما أضيف السيانيد (الزرنيخ) إلى التيلينول مما تسبب بوفاة امرأة في نيويورك في العام 1986. وفي العام 1988، طرحت الشركة العقار في الأسواق على شكل كبسولات من الجل شبيهة بالكبسولات العادية، لكن يستحيل فكّها.

كان تحت تصرّف بيورك أداة أخرى تفرّدت بها جونسون أند جونسون: عقيدة الشركة، والتي ترجع إلى تاريخ تأسيسها في العام 1887. تنص هذه العقيدة بوضوح على أن الشركة مسؤولة أمام زبائنها أولاً، ثم أمام موظفيها، ثم أمام المجتمع وأخيراً أمام المساهمين، وفقاً لهذا الترتيب. يقول بيورك "كل ما في عقيدتنا يتعلّق بالمستهلك".

استند بيورك إلى العقيدة أولاً في أواخر السبعينات عندما استهلّ مناقشة في مكاتب جونسون أند جونسون حول ما إذا كان ينبغي التعامل مع العالم كما هو أو تعديله أو تغييره بالكامل. يقول بيورك "ظلّت هذه العقيدة حيّة بسبب تلك النقاشات. كان البعض يتساءل إن كنّا بحاجة إليها، والبعض الآخر كان يقول بأنه ليس من الضروري التمسك بأي عقيدة للتأكيد على ما نعرفه أصلاً". وكان هناك آخرون بالطبع يقولون عندما وقعت الأزمة بأن مصلحة المستهلك يجب أن تكون أولاً، لا مصلحة المساهمين. "ومع أن الأمر بدا بسيطاً، لكن في عالم التجارة، لم يكن ذلك سهلاً على الإطلاق".

وبالرغم من ذلك، كان الأمر سهلاً بالنسبة إلى بيورك. عندما وقعت حوادث الوفاة السبع، "كانت العقيدة واضحة في تلك النقطة بالتحديد بشأن ما ينبغي علينا فعله. فقد أعطتني الذخيرة التي كنت أحتاج إليها لإقناع المساهمين وغيرهم بإنفاق 100 مليون دولار لسحب العقار من السوق. لقد ساعدتني العقيدة في الترويج لهذه الفكرة".

1925: وُلد في 28 شباط/فبراير في روتلاند، فيرمونت. كان والده يعمل كمندوب مبيعات لصالح شركة لبيع الرخام ثم عمل مندوباً لشركة للتأمين على الحياة؛ وكانت والدته ربّة منزل. عندما كان طفلاً صغيراً، عمل بيورك في بيع النرجس الأصفر الذي كان يقطفه من حقل قريب من منزله خارج ألباني، نيويورك "لأنها كانت أزهاراً جميلة، وكانت ستذبل على أي حال". عرض على صاحبة الحقل تقاسم الأرباح معها مناصفة، لكنها لم تقبل أن تأخذ منه شيئاً. كما كان يبيع أشجار الميلاد والفريز (الفراولة) متردداً على البيوت في الشوارع. ويصف نفسه في تلك المرحلة فيقول "كنت شخصاً بدأ العمل في التسويق من الدرجة الرابعة".

1942: التحق بكلية الصليب المقدس، وفي تلك الأثناء، كانت الكلية تشارك في برنامج ف – 112 التابع للبحرية، والذي كان يعمل على تجنيد الطلاب في الخدمة. تقلد رتبة ملازم في البحرية وأمضى سنة كقائد لمركب إنزال مائي في جنوب المحيط الهادئ. ثم عاد إلى كلّيته عقب انتهاء الحرب.

1947: تخرّج من كلّية الصليب المقدس بشهادة بكالوريوس في الاقتصاد.

1949: نال شهادة الماجستير في العلوم التجارية من كلّية هارفرد للتجارة، وانضم بعد ذلك إلى بروكتر أند غامبل.

1953: انضم إلى جونسون أند جونسون كمدير للإنتاج. شعر بالغضب بسبب قلة اهتمام الشركة بتطوير منتجات جديدة وهمّ بالرحيل، لكنه أُقنع بالعدول عن ذلك مقابل ضمانات بمنحه مزيداً من الصلاحيات في المغامرة.

1954: طرحت الشركة العديد من الأدوية المخصصة للأطفال والتي لا تحتاج إلى وصفة طبية، لكن النجاح لم يحالف أياً منها.

1955: استأنف الإشراف على طرح منتجات جديدة.

1962: أصبح المدير العام لبايبي أند بروبرياتي برودكتس.

1964: عُين نائب الرئيس التنفيذي لقسم المنتجات الاستهلاكية.

1965: رقّي إلى منصب المدير العام لشركة التشغيل المحلي في جونسون أند جونسون، وأصبح رئيسها في العام 1966.

1971: رقّي إلى منصب نائب رئيس اللجنة التنفيذية في جونسون أند جونسون.

1976: انتخب رئيساً لمجلس الإدارة وأصبح المسؤول التنفيذي الرئيسي في جونسون أند جونسون.

1979: اجتمع بالفريق الإداري الأعلى من أجل إعادة التأكيد على الالتزام بمبادئ الشركة.

1982: تُوفي سبعة أشخاص في أيلول/سبتمبر وأوائل تشرين الأول/أكتوبر بعد تناولهم كبسولات تيلينول ذات المفعول الإضافي والتي أضيفت إليها مادّة السيانايد في خمسة متاجر في شيكاغو. كانت حصة التيلينول، الذي كان يباع من قبل قسم ماكنيل كونسيومر برودكتس التابع لجونسون أند جونسون، تساوي 35% من سوق الأدوية المسكّنة للألم والتي كان يبلغ حجمها 1.2 مليار دولار قبل حدوث الوفيات. لكن تلك

الحصة هبطت إلى 7%. أنفقت الشركة 100 مليون دولار لسحب 31 مليون زجاجة تيلينول من الأسواق لتعود إلى طرح ذلك المنتج بعدها بشهرين في زجاجات لا يمكن التلاعب بها.

1983: في منتصف العام، ارتفعت حصة تيلينول من سوق الأدوية المسكّنة للألم إلى 30%، ولتصل في نهاية ذلك العام إلى المستوى الذي كانت عليه قبل الحادثة والبالغة 35%.

1984: بدأت الشركة طرح عقار التيلينول في كبسولات.

1986: تُوفيت امرأة في حادثة تلاعب أخرى. أوقفت الشركة الإنتاج وعرضت على المستهلكين خيار استبدال كبسولاتهم بالأقراص. واتخذت بعد ذلك قراراً بالتوقف عن تسويق التيلينول في عبوات تحتوي على كبسولات.

1988: أنتجت الشركة كبسولات من الجل شبيهة بالكبسولات العادية لكن يستحيل فتحها.

1989: تقاعد بيورك من عمله في شركة جونسون أند جونسون، بعد أن أمضى فترة أربع سنين زيادة عن المدة المتوقعة بسبب أزمة التيلينول.

1989: أصبح رئيس "الشراكة من أجل أميركا خالية من المخدرات"، وهي منظمة لا تستهدف الربح قام بتأسيسها اتحاد وكالات الإعلان في العام 1985، وقد اشتهرت بسبب حملتها الإعلانية القومية لمحاربة المخدرات.

1989: وافق على ترؤس بيزنس إنتربرايز ترست، وهي مجموعة قام بتأسيسها نورمان لير وهي ملتزمة برعاية أخلاقيات المؤسسات والمسؤوليات الاجتماعية. اتخذ لير قراراً بحل المجموعة بسبب النقص في التمويل.

1990 – 1992: حققت "الشراكة من أجل أميركا خالية من المخدرات" تحت إدارة بيورك هدفها المعلن بجمع ما قيمته مليون دولار يومياً على شكل تبرعات بالأوقات والأمكنة – بحيث أرسلت رسائل تحث على محاربة المخدرات إلى ما يزيد عن 90% من العائلات الأميركية. وقد أكّدت الدراسات حدوث تراجع ملموس في تعاطي المخدرات غير المشروعة.

1992 – 1997: شارك في تأسيس المركز الوطني لدراسة الإدمان وسوء استخدام الموادّ في جامعة كولومبيا، وعُيّن مديراً لهذا المركز الذي يهدف إلى دراسة سوء استخدام الموادّ ومحاربته.

1993 – 1994: أطلقت الشراكة من أجل أميركا خالية من المخدرات برنامج المدينة الداخلية الذي يستهدف تقوية الميول المعادية لتعاطي المخدرات لدى شباب مدينة نيويورك على وجه التحديد من أصحاب الدخل المحدود.

1994 – 1996: شهدت هذه الفترة زيادة في تعاطي الأحداث للمخدرات، بينما ظلّت نسبة تعاطي البالغين لهذه المواد على حالها.

1997 – 1998: عمل بيورك مع مدير مكتب السياسة القومية للسيطرة على المخدرات على تطوير مفهوم "الشراكة بين القطاعين العام والخاص" من أجل استخدام الأموال

الفيدرالية في شراء الوقت والحيز الإعلاني لمصلحة الشراكة من أجل أميركا خالية من المخدرات.

1999 – 2000: كانت النتائج الأولى للحملة الإعلانية القومية من أجل شباب ضد المخدرات مشجعة. وتجاوزت التبرعات الإعلانية للوقت والحيزُ مدفوع الأجر التوقعات. ودعمت البحوث النتائج التي تشير إلى فعالية الرسائل الإعلانية للشراكة من أجل أميركا خالية من المخدرات.

2000: منحه الرئيس بيل كلينتون وسام الحرّية الرئاسي بسبب إنجازاته وإسهاماته البارزة في المجتمع كرئيس للشراكة من أجل أميركا خالية من المخدرات ولشركة جونسون أند جونسون.

2002: أصبح رئيساً غير متفرّغ للشراكة.

2004: في دراسة حول سمعة 60 شركة أجرتها مؤسسة هاريس إنترأكتف ومؤسسة ريبيوتايشن، حصلت جونسون أند جونسون على المرتبة الأولى للسنة الخامسة على التوالي. كما بيّن التقرير تراجع معدلات سمعة كافة الشركات، مما يشير إلى أن الشعور بعدم الثقة في الشركات الأميركية زاد عما كان عنه في الماضي القريب.

2004: أعلنت McNeil Consumer and Specialty Pharmaceuticals، وهي الوحدة التي تنتج عقار التيلينول في جونسون أند جونسون عن القيام بحملة جديدة ميزانيتها 100 مليون دولار في سعي لإعادة حصة العقار من السوق إلى مستواها السابق، تحت شعار "توقف عن التفكير. تيلينول".

دروس في القيادة

ثقافة عقيدة

عندما تدخل إلى الردهة في مقرّ شركة جونسون أند جونسون في نيوبرونسويك، نيوجرسي، ستجد ثقافة الشركة منقوشة على لوحة جدارية من الحجر. وكما أشرنا سابقاً، تنص عقيدة جونسون أند جونسون على أن الشركة مسؤولة أمام زبائنها أولاً، ثم أمام موظفيها، ثم أمام المجتمع وأخيراً أمام المساهمين. بالطبع، يوجد لدى العديد من الشركات مدوّنات ونصوص تشرح رسالتها. غير أن أفضل القادة المهنيين هم الذين يملكون موهبة إعطاء تلك الكلمات معناها، وفي أوقات الأزمات على وجه الخصوص.

أظهر بيورك تلك الموهبة أثناء معالجته لأزمة التيلينول في العام 1982. كان بريان بيركيتر، الرئيس العالمي الحالي لمجموعة المستحضرات الصيدلية الاستهلاكية والغذائية التابعة لجونسون أند جونسون، مديراً للإنتاج في ماكنيل كونسيومر برودكتس التابعة لجونسون أند جونسون والتي تصنع التيلينول، وكان عمره آنذاك 28 عاماً. وهو يتذكّر بيورك بأنه كان رجلاً "يملك رؤية واضحة ويملك المقدرة على حمل الشركة على فعل ما بدا أنه ضرب من المستحيلات. فقد قدِم لحضور اجتماع ماكنيل فور التبليغ عن حالة الوفاة الأولى، ووقف أمام موظفي المبيعات والتسويق لدينا وقال "أنظروا، لديّ تحدٍّ أعرضه عليكم. أنا مستعد لأن أدفع لكم أجر أسبوع إضافي إذا استطعتم مجابهة هذا التحدي. لا أعرف إن كان في مقدوركم فعل ذلك، لكنني أريدكم أن تعرفوا بأن التحدي ماثل أمامكم".

ما أراده بيورك وحصل عليه كان خطة عمل فورية تضمنت سحب 31 مليون قارورة تيلينول تبلغ قيمتها 100 مليون دولار، وإنشاء خط ساخن مجاني للمستهلكين، والتعاون الوثيق مع وسائل الإعلام، ومجتمع الرعاية الصحية، ومكتب التحقيقات الفيدرالي، وإدارة الأغذية والعقاقير لتقاسم

المعلومات وإبقاء عامة الناس على اطلاع بمجريات الأمور. ويضيف بيركتر بأن بيورك "كان يسيطر على الوضع بدرجة كبيرة، ويضع النقاط على الحروف في ما بدا مهماً في كل ساعة خلال تلك الفترة". وبعد مرور أربع سنين على تلك الأزمة، في 10 شباط/فبراير 1986، عندما توفيت إمرأة من جرّاء تناولها عقار تيلينول أُضيف إليه السيانيد، كانت الشركة تعلم بالضبط ما ينبغي عليها فعله: ففي غضون أسبوعين، تم استحداث قوة مبيعات كاملة بدأت سلسلة من الإجراءات لحصر الأضرار.

عرّف التزام بيورك بالعقيدة ثقافة جونسون أند جونسون طوال مدة شغله لمنصب المسؤول التنفيذي الرئيسي فيها والتي امتدت من 1976 إلى 1989. وكما يقول بيركتر، "في كل مرّة كنا نواجه فيها قراراً صعباً، كان يشير دائماً إلى العقيدة لكي نستمدّ التوجيه منها. كانت لديه طريقة تجعل الوضع المعقّد والصعب للغاية بسيطاً عندما يجعلك تفكر في القيام بما هو صحيح بالنسبة إلى زبونك. لقد كانت رسالة بالغة التأثير".

كما أن بيورك قرأ تلك العقيدة وأدخل فيها شيئاً كان قد طواه النسيان – التأكيد على المجازفة. فقد انضم بيورك إلى جونسون أند جونسون بعد تخرّجه من كلية التجارة في هارفرد في العام 1949 وبعد أن أمضى ثلاثة أعوام في بروكتر أند غامبل "لأنها كانت المكان الذي يرغب في الذهاب إليه كل مهتم في مجال التسويق". وبعد أشهر قليلة من انضمامه إلى الشركة، أعلم الجميع بأنه يبحث عن وظيفة جديدة لأن الشركة، كما يقول، ليست مستعدة للمجازفة في ميدان المنتجات الاستهلاكية.

يتذكر بيورك ذلك فيقول "شعرت بأن لديهم فرصة كبيرة في ميدان المنتجات الاستهلاكية، لكنني لم أستطع إقناع أحد بجدواها، ولذلك قرّرتُ أن أبحث عن شركة أخرى. وبعدها، تلقّيت مكالمة من مكتب جنرال روبرت وود جونسون. اعتقدت بأنني سأُصرف من الخدمة، فقد عملت على أربعة منتجات جديدة فشلت جميعها فشلاً ذريعاً ما عدا

منتج واحد (بما في ذلك عقار أسبيرين للأطفال وعقار آخر لتدليك الصدر). كنت متلعثماً وكنت أعرف النتيجة. فقد فكرت في أن لديهم كل الحق في طردي. لكن كان لديّ ما يكفي من الغرور، لكي أشرح له لماذا كان العمل على تلك المنتجات فكرة سيئة".

يقول بيورك بأن جنرال جونسون "عدّد إخفاقاتي - كانت كافة التفاصيل موجودة أمامه - ثم وقف وصافحني وقال إنه يريد تهنئتي. كان يفهم بأن العمل يتطلب المجازفة وأن التجارة بالمنتجات الاستهلاكية عمل شديد الخطورة. ولذلك قال في نهاية اللقاء بأن عليّ أن أرفع تقاريري إلى ابنه، وأن الشركة ستكون مسؤولة عن تسويق المنتجات الجديدة في العالم أجمع. ثم جلس وعاد إلى عمله".

كان بيورك يؤكد باستمرار على الثقافة التي تركّز على الزبون عندما يكون للمخاطرة عوائدها. وهو يقول "إن الأمر يتعلّق بالزبون دائماً، وكلما كنت أقرب إلى الزبون، كلما امتلكت قدرة أكبر على تحديد ما ينبغي عمله، وعلى المجازفة في القيام بذلك العمل. إنني أؤمن بقوة باللامركزية. فاسم اللعبة هو 'من القاعدة إلى القمّة' لا 'من القمة إلى القاعدة'، كما كان عليه الحال في معظم الشركات الأخرى. ويتعين أن تتبع الشركة التي تنتج المواد الاستهلاكية هذا المبدأ أكثر من أي شركة أخرى لأنه يتعين أن يكون موظفوها قريبين من المستهلك. وهذا كان يعني التخلص من المركزية في عملية صنع القرار وإسنادها إلى القاعدة في الأسفل".

كانت التقارير السنوية التي تعدّها جونسون أند جونسون خلال السنوات التي كان بيورك الرئيس والمسؤول التنفيذي الرئيسي فيها تسرد "المنتجات والابتكارات الأكثر أهمية" في كل عام. وخلال مدة عمله في الشركة، تضمنت هذه اللوائح حوالى 175 منتجاً جديداً، بالإضافة إلى استكمال حوالى 15 عملية تملّك لوحدات قائمة أو تأسيس وحدات جديدة. وقبل تقاعده بفترة وجيزة، وصفت مقالة نُشرت في البيزنس

ويك (سنة 1988) بيورك بأنه رجل "مولع بحثّ الناس على ركوب المخاطر. رئيس متطلّب يمكنه الصراخ في اجتماع صاحب للموظفين، أمضى سنوات عمره وهو يعمل على تشجيع مدرائه على التحلّي بالجرأة... وعمل باستمرار على تنشيط النظام".

العمل مع الإدمان

بعد أن تقاعد عن العمل في جونسون أند جونسون، وسّع بيورك أفكاره المتعلقة بالمخاطرة لتشمل العالم الذي لا يبتغي الربح - وعلى وجه الخصوص، الشراكة من أجل أميركا خالية من المخدرات. بيورك الذي بدأ عادة التدخين عندما كان في الثانية عشرة من عمره، وأقلع عنها عندما أصبح في الثانية والأربعين من العمر، يقول بأنه كان يستهلك علبتين في اليوم، وأنه أصبح مدمناً بلا شك. "كان ذلك إدماناً حاربته مرّات ومرّات. وأخيراً، وجدت أن أمامي فرصة أخيرة للتوقف عن التدخين، وهذا ما قمت به. ونتيجة لتوقفي عن التدخين، وصلت إلى استنتاج مفاده أنه ينبغي أن أكون قادراً على مساعدة الآخرين الذين يعانون من مختلف أنواع الإدمان. وأدركت بأنه باتباع السلوك الصحيح، يمكن للمرء فعل أي شيء تقريباً. وهذا سبب اهتمامي بفكرة الشراكة من أجل أميركا خالية من المخدرات".

أصبح بيورك رئيساً للشراكة في العام 1989 بعد أن تقاعد عن العمل لدى جونسون أند جونسون، وتولّى ذلك المنصب لمدة ثلاثة عشر عاماً. في العام 1985، أسس الاتحاد الأميركي للوكالات الإعلانية للشراكة، وهي مجموعة لديها إيمان قوي بقدرة الإعلان على تغيير السلوك. نمت الشراكة تحت إدارة بيورك لتصبح أكبر حملة إعلانية تدعمها الخدمات العامة في تاريخ الإعلان. ومنذ أن بدأ عمله فيها، كان قادراً على جمع الأشخاص الآخرين في صناعتي الإعلان والإعلام لجعل الشراكة "ذات شأن كبير. وكلما تحدثنا أكثر، كلما زاد شوقنا أكثر وقدرتنا على إشراك المزيد من الأشخاص الآخرين. كنت على قناعة تامة

بأن هذا هو الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به"، كما يقول بيورك.

وبوصفه رئيساً للشراكة، عادة بيورك إلى المخاطرة في التسويق مرّة أخرى، كما سبق أن فعل في حالة التيلينول. ففي أواخر التسعينات، وضعت المجموعة إعلاناً متلفزاً مثيراً للأعصاب يظهر مراهقة تحطّم الأطباق والنوافذ وغيرها من التجهيزات الأخرى في مطبخها لإظهار كيف تحطّم البطلات علاقاتها. وصوّر إعلان متلفز آخر شخصاً في يده بيضة وهو يقول للمشاهدين بأن البيضة هي عقلهم. ويشير إلى مقلاة حارّة ويقول بأن المقلاة تمثّل المخدرات. ثم يكسر البيضة على المقلاة، ليعلو أزيزها وتحترق بعد ذلك. فحوى الرسالة: هذا هو عقلك الذي يعيش على المخدرات. وأظهر إعلان ثالث شاباً ظل يزيد في سرعة محرّك سيارته إلى أن انفجر. ويعلّق على ذلك قائلاً للمشاهدين، هكذا يبدو عقلكم عندما يعتاد على الميثامْفيتامين methamphetamine. "والفرق هو أنكم لا تستطيعون إعادة بناء عقولكم".

المشوق في الأمر، يقول بيورك، هو أن "تعاطي المخدرات، والتدخين، وتعاطي الكحول كلها مرتبطة بالورك وأنها تهبط في الوقت نفسه. ونحن نعتقد بأن هذا سيحصل. نحن في الأساس نعتقد جميعاً بأن تلك الميول يمكنها في الواقع أن تغيّر السلوك، وفي استطاعتك تغيير السلوك عن طريق الإعلانات. لقد أمضيت عمري كله في التسويق، وأنا أؤمن به بقوة، وأعتقد بأنك تستطيع تطبيق الدروس التي تعلمتَها في التجارة في القضايا الاجتماعية".

لا يزال بيورك يتحدث عن الدروس التي تعلّمها خلال رحلته المهنية الطويلة في ميداني الخدمة العامة والخاصة. فقبل أن يصبح من الشائع، على سبيل المثال، الحديث عن الحقيقة والثقة بوصفهما قيمتين جوهريتين، كان بيورك يتحدث عن ذلك. وفي مقابلة أجراها مع اتحاد الإدارة الأميركي في العام 1996 والتي طرح عليه سؤال فيها عن النصيحة التي يمكنه أن

يقدمها للآخرين، أجاب بقوله "لقد وجدت بأنه ما بين الوثوق بالأشخاص إلى أن يبرهنوا بأنفسهم على أنهم غير جديرين بتلك الثقة، تحدث أمور كثيرة". وفي مقابلة أجرتها معه مجلة خرّيجي كلّية هارفرد للتجارة، أشار إلى أن المجتمع التجاري "قد أفسد النظام بتوظيفه مجالس إدارة يشعرون بالامتنان للمسؤول التنفيذي الرئيسي". فلا ينبغي أن تدار الشركة بواسطة مجلس إدارة مستقل ومدير قائد وحسب، بل إن المدراء التنفيذيين بحاجة إلى "إعادة بناء أجندة للثقة، لأنه لن يحدث شيء جيد بدون ثقة. وبواسطة الثقة يمكنك التغلّب على كافة أنواع العراقيل. وبها يمكنك بناء شركات يستطيع كل إنسان أن يفخر بها".

وفي المقابلة التي أجراها معه مؤلفا هذا الكتاب، أعاد الحديث عن الثقة. "لطالما كانت الثقة كلمة بالغة التأثير في حياتي. فهذه الكلمة تجسّد كل شيء تقريباً يمكنك النضال من أجله والذي يساعدك على النجاح. أنت تقول لي بأن أي علاقة إنسانية لا تقوم على الثقة، سواء أكانت زواجاً أم صداقة أم علاقة اجتماعية، ستفشل على المدى البعيد، والأمر نفسه يصح في التجارة، وخصوصاً تلك التي تتعامل مع عامة الناس". وفضيحة الحسابات في شركة إنرون، يضيف بيورك، أقنعت الجميع بأهمية الثقة.

وفي ما يتعلّق بالفضائح التي تشهدها حالياً وكالات السمسرة ومصارف الاستثمار، يقول بيورك، "يوجد فارق كبير في كيفية نظر بعض الناس إلى كلمة الثقة. ولا يزال هناك الكثير من الناس الذين يسيئون استخدام امتيازاتهم وحقهم في جمع المال بالطرق الصحيحة. غير أن الكثيرين منهم يدفعون ثمن ذلك... وكل شخص أثّر بي زرع في نفسي أهمية كون المرء جديراً بالثقة. إنني أعتقد أن تلك المؤثرات لا تزال موجودة. فالثقة تكسب مكاناً لها. ليس في مقدوري إثبات ذلك، ومعظم الناس يقولون بأني شخص متفائل، لكنني أعتقد بأن ذلك هو ما يحصل فعلاً".

3

الملتزمون بقول الحقيقة

تقع الحقيقة في صلب كلِ قيادة صادقة. ولكي نفهم كيفية تعلّق كل منهما بالآخر، نضرب مثالاً على الموهنداس (المهاتما) غاندي الذي يطلق عليه أكثر من مليار هندي لقب أب الأمّة. فبعد أن جُوبه بقوانين غير عادلة فرضتها الإمبراطورية البريطانية في القرن الماضي، طوّر مذهب المقاطعة السلمية التي سمّاها ساتْياغراها، أو الإصرار على الحقيقة، والتي كانت تهدف إلى "فطم المعارضين عن عادة الوقوع في الخطأ بالصبر والتعاطف" بدلاً من جعلهم هدفاً للعنف. وبعد نجاحاتها المبكّرة في دولة جنوب أفريقيا، انتشرت مبادئ غاندي انتشار النار في الهشيم في الهند، حيث ساعدت على توحيد الملايين من الناس في شبه القارّة ضد الحكم البريطاني. كتب غاندي، "ساتْياغراها بحْث لا يكلّ عن الحقيقة، وإصرارٌ على الوصول إليها. إنها قوة تعمل بصمت وببطء في الظاهر. لكن في الواقع، لا يوجد في العالم قوة تماثلها في السرعة ولا في توجّهها المباشر".

إذا كان هذا المبدأ ينطبق على القيادة السياسية، فمن باب أولى أن ينطبق على عالم الأعمال. وفي الأوقات التي نشهد فيها فضائح الشركات مثل تلك التي عصفت بإنرون وورلدكوم، وبارمالات، أصبح قول الحقيقة بمثل أهمية الرؤية عندما يتعلّق الأمر بالقيادة الخالدة. وكما يحتاج القادة إلى

هوائيّ حساس لتحديد الفرص التي لا تبدو واضحة لغيرهم، فهم بحاجة أيضاً لامتلاك القدرة التي تمكّنهم من توصيل رؤيتهم بطريقة تُكسبهم ثقة العناصر الرئيسية. إن النزاهة تبني الثقة، وستعمل قلة الأمانة؛ التي قد تنجح مؤقتاً – على تقويض تلك الثقة في النهاية. وستقبل العناصر الرئيسية بالقائد؛ سواءً أكانوا أعضاء في مجلس الإدارة أو موظفين أو محلّلين في وال ستريت؛ فقط عندما يرون فيه رامياً مباشراً يعبّر عن رؤية شاملة وصادقة للحقيقة. ومتى حصل ذلك، غالباً ما تتحوّل تلك العناصر إلى أتباع يشكّلون اختباراً دائماً لتلك القيادة.

اتصف القادة الخمسة والعشرون الوارد ذكرهم في هذا الكتاب بالصدق كلّ على طريقته. فقد اشتُهر وارن بوفيت لمساعدته في إعادة المصداقية لشركة سالومون، بعد رحيل جون غاتفريند، رئيس الشركة والمسؤول التنفيذي الرئيسي فيها، الذي ورّط مصرف وال ستريت للاستثمار في فضيحة تتعلق بالمتاجرة بالسندات في أوائل عقد التسعينات. ومايكل يوسيم، الذي كان يعمل لدى شركة وارتون والذي روى تلك القصة في كتابه The leadership Moment، يقول بأن ذلك ساعد بوفيت على أن يصبح "ضمير وال ستريت". وجاك ويلش، المسؤول التنفيذي الرئيسي السابق في جنرال إلكتريك أدلى بتصريح واضح عن قول الحقيقة عندما نشر سيرته الذاتية حديثاً تحت عنوان Jack: Straight from the Gut. وقد لعب ولع ويلش الشديد بالكلام الصريح دوراً أساسياً في صعوده نحو القمة في جنرال إلكتريك وفي قدرته على الرقيّ بالشركة إلى مستويات جديدة عندما كان المسؤول التنفيذي الرئيسي فيها.

كما أن بيتر دروكر، الباحث المعمّر الذي درس الشركات من غير أن ينضمّ إلى أيّ منها، بنى سمعته بالكتابة عن القضايا الإدارية من غير أن يخشى شخصاً أو يرضي آخر. وفي المقالات والكتب التي ألّفها طوال

عمره، كان دروكر، الأستاذ المدرّس للإدارة والعلوم الاجتماعية في جامعة خرّيجي كليرمونت في كاليفورنيا، ينظر بعين ثاقبة ومتشكّكة ويكتب بقلم لاذع. ونذكر على سبيل المثال أنه أشار في مقالة عن القيادة إلى أن القادة الذين كان لهم التأثير الأعظم ممن تعرّف إليهم أخضعوا أنفسهم "لاختبار المرآة" - عبر التأكد من أن الشخص الذي يرونه في المرآة في الصباح هو الشخص الذي يرغبون في أن يحترمه الناس ويؤمنون به، وبذلك حَموا أنفسهم من الوقوع في إغراء القيام بتصرفات شعبية ولكن خاطئة.

وقد جعل وليام جورج، المسؤول التنفيذي الرئيسي السابق في ميدترونيك Medtronic، من قول الحقيقة حجر الزاوية في فلسفته التي تتحدث عن القيادة التي يمكن الوثوق بها. وعندما سُئل عما قد يقوله لمدير شابّ وطموح لكي يصبح قائداً ناجحاً، أجاب جورج "عبّر عن حقيقة نفسك، واتّبع أسلوبك الخاص، وأظهر شخصيتك كما هي في الحقيقة، وفكّر في الشيء الذي تريده لكي تصبح قائداً. لا تكتفِ بمحاولة الحصول على لقب أو سلطة أو مال، لأن هذه الأشياء لن تحقق لكَ في النهاية ما تصبو إليه".

إن قول الحقيقة، بوصفه صفة من سمات القيادة الخالدة، ينقسم إلى شقّين: في الشق الأول، يتعين على القائد أن يكون قادراً على تصوّر فهم دقيق للحقيقة وعلى التعبير عن ذلك الفهم، وهو ما يتماشى مع عدم التسامح مع الدجل.

والشق الثاني هو أنه يتعين على القادة أن يكونوا قادرين على توصيل الحقيقة كما يروها من غير أن يخشوا من احتمال نفور أتباعهم منهم. تتطلب القدرة على قول الحقيقة الناصعة تحلّي المرء بالشجاعة. وغالباً ما تنبع الإغراءات بإخفاء الحقائق أو تشويهها من الخوف من العواقب التي قد تنجم عن كشف الحقيقة. وإذا سألنا لماذا تتلاعب الشركات بدفاتر حساباتها أو لماذا يضخّم مدراء المبيعات أرقام مبيعاتهم؟

فالجواب هو الخوف من العواقب. وإذا سألنا لماذا يمتدح المدراء التنفيذيون الأفكار غير المدروسة التي يعبّر عنها مسؤولوهم التنفيذيون الرئيسيون بدلاً من التحدث بصراحة عن الخطأ الواضح الذي وقع الإمبراطور فيه؟ إنــه الخوف من العواقب أيضاً. في عالم الأعمال، يوجد الكثير من العوامل التي تتظافر ضد قول الحقيقة لدرجة أن الذين يقولون الحقيقة باستمرار وبدون وجل (وإن خلا ذلك من اللباقــة) يصــبحون أصــحاب مصــداقية. والأشخاص الذين يقولون الصدق بصراحة قد لا يحظون بشعبية واسعة، لكنهم يحظون بالاحترام والتصديق عادة. وهذا الاعتقاد الملهِم، كما تظهر تجاربُ ويلش، ودروكر، وجورج لا غنى للقيادة الخالدة عنه.

جاك ويلش *JACK WELCH*

التحدي:

التخلّص من الحلقات الضعيفة

لم يكن جاك ويلش، الرئيس والمسؤول التنفيذي الرئيسي السابق بحاجة إلى أن ينظر إلى ما هو أبعد من سيراكيوز، نيويورك، حيث كانت جنرال إلكتريك تصنّع أجهزة التلفاز، لكي يرى المستقبل العالمي. كانت كلفة جهاز تلفاز في سيراكيوز الذي تصنعه جنرال إلكتريك أكثر من كلفة شراء جهاز تلفاز ياباني. يقول ويلش "لستَ بحاجة إلى أن تكون عبقرياً لكي تدرك ذلك. كنا نعمل في أنشطة تجارية لم تكن لنا فيها أي ميزة تكنولوجية – التجهيزات المنزلية، أجهزة تجفيف الشعر، المكاوي الكهربائية. كانت الحواجز التي تعوق وصول المنافسين الأجانب إلى الأسواق قليلة، وكان في وسعهم الدخول إليها بسرعة".

في العام 1981، عندما أصبح ويلش المسؤول التنفيذي الرئيسي الأصغر سنّاً في تاريخ شركة جنرال إلكتريك، بدأ حملة تهدف إلى التخلّص من الحلقات الضعيفة في الشركة قبل أن تتسبب في إسقاط المنظمة بكاملها. وكان هدفه إدخال تغييرات جذرية في هيكليات الشركة للتخلص من المشاكل التي تعيق الإنتاج وللتركيز على أنواع التجارة المربحة المنيعة أمام المنافسة الأجنبية، وخصوصاً في القطاعات المالية، والتكنولوجيا المتقدمة، والخدمات. أكسبت هذه الاستراتيجية ويلش لقب "نيوترون جاك" لأنه تخلّص من عشرات الآلاف من العمال من غير أن تُصاب منشآت التصنيع والمباني الإدارية بأيّ أذى.

يقول ويلش "أكبر تحدٍّ واجهته كان تغيير شركة؛ بدون شك كان العالم الخارجي والعالم الداخلي يظنان أنها مثالية؛ لكي تواجه حقائق

المنافسة العالمية في الثمانينات والتسعينات". وهو يقول إن كل شيء بدا أنه "يسير على ما يرام. لم يكن هناك جسر يحترق، ولم تكن الشركة تشهد لحظة تحول. كان عليّ إيجاد شعور بوجود حالة طارئة ورغبة في إحداث تغيير جذري في مواجهة ما بدا أنه إبحار سلس".

كان ويلش نفسه صنيعة جنرال إلكتريك، تلك الشركة التي تأسست في العام 1892 وتمتعت بسمعة طيّبة بسبب إدارتها المقدامة والفعّالة. غالباً ما كان ويلش، المستقل والميّال إلى المشاجرة والمتشبث برأيه، يسير بعكس التيار الذي تسير فيه جنرال إلكتريك. ومع ذلك، وبعد إجراء عملية واسعة لاختيار شخص يتولّى مهامّ المسؤول التنفيذي الرئيسي، سُمّي ويلش لتقلّد ذلك المنصب في العام 1981 حيث أمسك بزمام حقيبة مختلطة من التجارة، والمصالح والتقاليد، والبيروقراطية المتأصلة في الشركة.

وعلى الفور، أطلق حملته المثيرة للجدل لإعادة هيكلة جنرال إلكتريك. طلب من المدراء في الشركة إصلاح أنواع التجارة التي لم تكن الأولى أو الثانية في أسواقها، أو بيعها أو وقفها. وبالإجمال، أجرت الشركة 1700 عملية تملّك وأنهت أعمالها في 408 من أصناف التجارة في الفترة التي تقلّد فيها ويلش منصب المسؤول التنفيذي الرئيسي.

من بين أوائل الوحدات التي بدأت الشركة بتصفيتها كانت وحدة تكييف الهواء المركزية وكان ذلك في العام 1982، وتبعتها يوتاه أنترناشونال، التي كانت تتاجر بالموارد الطبيعية بحجم ملياري دولار. تواصلت عمليات البيع تلك بهدوء، غير أن موظفي جنرال إلكتريك وعامّة الناس غضبوا عندما باع ويلش تجارة التجهيزات المنزلية التي كان يبلغ حجمها 300 مليون دولار. كانت تلك المنتجات ذات التقنية غير المتطورة، مثل أجهزة التلفاز في سيراكيوز، فريسة سهلة أمام المنتجات الأجنبية المنافسة في نظر ويلش.

الصفقة الأخرى التي كانت مدفوعة بالقلق من المنافسة الأجنبية كانت تملّك جنرال إلكتريك في العام 1985 لشركة آر سي أي، بما في ذلك شبكتها التلفزيونية أن بي سي. يقول ويلش بأنه سعى إلى امتلاك أن بي سي

سي لأنه شعر بأن القوانين الخاصة بتملّك الأجانب والتي تحكم الشبكات التلفزيونية ستوفر له بعض الغطاء الذي يحميه من الشركات المنافسة في الخارج. يقول ويلش "كان علينا إقناع الناس بخطر المنافسة الأجنبية. وقد قامت أي بي أم IBM وغيرها بعمليات تحوّل كبيرة، لكنها قامت بذلك بعد أن كاد الأوان يفوتها. لقد قمنا بالتغيير قبل مجيء الوقت الذي كان سيضطرنا إلى القيام به".

مع أن ويلش كان مسؤولاً تنفيذياً رئيسياً صلباً، فقد كانت هذه التغييرات مؤلمة بالنسبة إليه. "عليك أن تعرف حقيقة نفسك، وما الذي تقوم به، وأن تكون مرتاحاً للوضع الذي أنت فيه. إنه أمر مرعب أن يُطلَق عليّ لقب نيوترون جاك لأنك تجعل المنظمة أكثر قدرة على المنافسة... والأمر الوحيد الذي يهمّ هو أن تكون الشركة مربحة. لا يمكن لشركات الدوت كوم المفلسة تقديم الكثير للمجتمع. ولا يمكن للشركات المفلسة أن تقدم الكثير لمجتمعها".

وبعد أن باع ويلش أنواع التجارة الصناعية في الشركة، انصرف إلى التركيز على تطوير، جنرال إلكتريك كابيتال، الذراع المالية للشركة، باعتبار أنها أكثر ربحية من طحن المعادن." ولذلك استثمرت الكثير من الموارد، والوقت، والجهد فيها. وبعد عشرين عاماً في العمل في أنواع التجارة الصناعية، بالكاد كنت قادراً على تصوّر مدى السهولة النسبية لكسب المال".

لقد أصبحت جنرال إلكتريك، في نظر ميلش، مختبراً إدارياً ضخماً يمكن أن يجرّب فيه أفكاره واستراتيجياته. فلو نجحت طريقة ما في أحد الأقسام، فسيقوم بتطبيقها في قسم آخر. ويقول "إحدى المزايا الرائعة في الشركات الكبيرة هي أنه يمكنك تجربة الكثير من الأمور. إنها مستنبت رائع. يمكن لشركة صغيرة ارتكاب خطأ كبير. ومن العار ألاّ تقوم شركة كبيرة بالكثير من المجازفات البسيطة".

يعترف ويلش بأن عنصر الحظ والتوقيت يلعبان دوراً في التجارة وأن أعظم القادة لا يمكنهم التحكم بالظروف الخارجية، ويضيف "إن كوني

المسؤول التنفيذي الرئيسي في فترة التسعينات، والرياح التي عصفت من خلفي في الأسواق، ونفاد الخيارات، كل هذا ساعدني بالتأكيد في بناء شركة مربحة. لقد تولّيت زمام الأمور في فترة عصيبة جداً. فمعدل البطالة كان مرتفعاً، ونسبة الفائدة الرئيسية كانت 21%. والرئيس كارتر صرّح بأن الاقتصاد الأميركي يمرّ بمرحلة حرجة. ومع ذلك، فلم يكن من الصعب الخروج من ذلك الوضع".

يقول ويلش إنه وبالرغم من الفترة الطويلة التي قضاها في منصب المسؤول التنفيذي الرئيسي، فقد كان قادراً على المحافظة على نشاطه الدائم عبر إطلاق مبادرات جديدة، مثل برنامجه الذي يعرف بسيكس سيغما، الذي صُمم من أجل رفع مستوى جودة منتجات جنرال إلكتريك إلى مستويات قريبة من الكمال. وفي كل عام، كان ويلش يكشف عن آخر ميوله الاستراتيجية للمدراء في لقائهم السنوي في فلوريدا عقب رأس السنة إلى أن بلغ عامه الخامس والستين وهو سن التقاعد المقرر في الشركة. يقول ويلش في معرض حديثه عن عمليته الخاصة لإعادة الهيكلة "كان لي لقب واحد طوال تلك السنين، لكنني لعبت دور شخصيات كثيرة، فأنت تعيد اختراع نفسك طوال الوقت".

كانت تلك عملية بدا أن ويلش يستمتع بها. "أنت دائماً تتعلق بهذه الأشياء الجديدة والمختلفة. إجمع كل ما تستطيع من معلومات حول الهند. إجمع كل ما تستطيع من معلومات حول الصين. هناك دائماً فرصة جديدة. أنت في جوهرك لا تزال الشخص نفسه، لكن عينيك تنفتحان باستمرار على عوالم جديدة".

1935: وُلد جون فرانسيس ويلش جي آر في سالم بولاية ماساشوستس، وكان الطفل الوحيد لأب يعمل في محطة للسكك الحديدية وأمّ كانت تدفعه باستمرار نحو التفوق وتزرع فيه الثقة بالنفس. وكانت تعلّل سبب تأتأة ويلش بعدم قدرة لسان ابنها على مجاراة عقله السريع.

1957: تخرّج من جامعة ماساشوستس بدرجة بكالوريوس في الهندسة الكيميائية. ثم التحق بجامعة إلينوي وحصل على درجة الماجستير ودرجة الدكتوراه في الهندسة الكيميائية.

1960: انضم إلى شركة جنرال إلكتريك كمهندس مبتدئ في بيتسفيلد، ماساشوستس براتب مقداره 10.500 دولار وبدأ يشكو من البيروقراطية السائدة في الشركة.

1961: بعد أن شعر بالإهانة لتلقّيه زيادة تقليدية في مرتبه بلغت 1000 دولار، أعلن أنه ينوي الاستقالة. لكن رئيسه تمكن من إقناعه بالبقاء.

1963: وقع انفجار في خزان في مصنع تجريبي للمواد البلاستيكية كان يشرف عليه. أحدث الانفجار ثقباً في السقف، لكنّ أحداً لم يُصبْ بأذى.

1965: ساعد في تطوير نوريل، وهو منتج بلاستيكي تطور ليصبح تجارة تدرّ مليار دولار في السنة.

1968: عُيّن في منصب المدير العام لتجارة المواد البلاستيكية في جنرال إلكتريك.

1970: تضاعف حجم مبيعات قسم البلاستيكيات في غضون ثلاث سنوات.

1971: رُقّي إلى منصب رئيس قسم الكيميائيات واستخراج المعادن الذي يدير قائمة عريضة من المواد غير البلاستيكية، مثل الألماس الصناعي وموادّ العزل. وفي تلك السنة، أجرى عملية لإعادة تنظيم الإدارة.

1973: كتب في مراجعة للأداء بأن هدفه المهني على المدى البعيد هو أن يصبح المسؤول التنفيذي الرئيسي للشركة.

1974: بعد حصوله على ترقية أخرى نتج عنها إضافة النظم والتجهيزات الطبية والمكونات الإلكترونية إلى قائمة مسؤولياته، حصل على إذن خاص بالبقاء في بيتسفيلد، ماساشوستس، لكي يدير عمله من هناك بدلاً من الانتقال إلى مقرّ الشركة في فيرفيلد، في كناتيكت.

1977: رُقّي إلى منصب مدير قسم المنتجات الاستهلاكية في جنرال إلكتريك، وانتقل أخيراً إلى فيرفيلد.

1979: بدأ رجينالد جونز، رئيس جنرال إلكتريك بحثه عن خليفة له، فسأل ويلش عن رأيه في من ينبغي أن يكون الرئيس التالي للشركة في حال قضيا نحبهما بسقوط الطائرة التي تقلّهما والتي تملكها الشركة.

1981: أصبح الرئيس الثامن والمسؤول التنفيذي الأصغر سنّاً في جنرال إلكتريك.

1982: أطلقت عليه مجلة نيوزويك لقب نيوترون جاك بسبب استراتيجياته في إعادة التنظيم الإداري.

1983: باع تجارة الأجهزة المنزلية الخاصة بجنرال إلكتريك إلى شركة بلاك أند دكر، وهي خطوة أثارت حفيظة نقّاده لأن تلك المنتجات كانت معروفة جداً لدى زبائن جنرال إلكتريك التقليديين.

1985: تملّك شركة آر سي أي والشبكة التلفزيونية أن بي سي.

1987: بعد مرور ثمانية أشهر على تملّك الشركة لكيدر بيبودي Kiddr Peobody، اقتحم رجال الشرطة الفيدراليين مكاتب وال ستريت وعثروا على ما يثبت وجود روابط مع إيفان بوسكي، الذي رافع عنه محاميه بصفته مذنباً بتهمة الإتجار بالأسهم بناء على معلومات سرّيّة. غرّمت شركة جنرال إلكتريك مبلغ 26 مليون دولار.

1993: سعت الشركة إلى زيادة ممتلكاتها من الأسهم بشراء بريمريكا من ساندي وايل، غير أن المفاوضات مع تلك الشركة توقفت فجأة.

1994: صنع جوزيف جيت، الذي يعمل في كيدر بيبودي منتجات بقيمة 350 مليون دولار. وفي وقت لاحق من تلك السنة، بيعت كيدر بيبودي لشركة باين فيبر.

1996: أطلقت الشركة مبادرة سيكس سيغما بهدف تحسين النوعية عبر خفض العيوب بنسبة 99.99966% من النموذج الكامل.

1998: بعد أن أمضى عمره في ممارسة لعبة الغولف، التي زرعت في نفسه حب المنافسة والسعي نحو تحقيق الكمال، خاض مبارياته الأشد إثارة عندما أسقط الكرة في الحفرة بعد 69 رمية مقابل 70 رمية للاعب المحترف غريغ نورمان.

1999: أقرّ بأنه تأخر في أدراك أهمية الإنترنت وأطلق مبادرة للتجارة الإلكترونية شملت كافة نشاطات الشركة.

2000: عرض شراء هاني ول Honeywell، لكن مشرّعي قوانين منع الاحتكار الأوروبيين أحبطوا عملية الاندماج.

2001: تقاعد بعد أن أمضى عشرين سنة كمسؤول تنفيذي رئيسي، تمكّن في أثنائها من رفع القيمة السوقية لجنرال إلكتريك. وفي تلك السنة أيضاً، ألف كتابه Jack: Straight from the Gut الذي لاقى رواجاً واسعاً بعد نشره في أيلول/سبتمبر من العام 2001.

2003: تنازل عن امتيازات التقاعد السخية، بما في ذلك شقة في مانهاتن، وبطاقات العضوية في أندية الغولف، وعن طوافة كان يملكها في صفقة شاملة إثر قضية طلاق. وحصل على مبلغ تسعة ملايين دولار كراتب تقاعد سنوي.

2004: وقّع على صفقة بمبلغ أربعة ملايين دولار لتأليف كتاب Winning، يتكلّم فيه عن كيفية ممارسة الأنشطة التجارية، ويتوقع أن يصدر الكتاب في العام 2005.

دروس في القيادة

الحقائق المرّة

في العام 1998، كتب جيم ماكان، المسؤول التنفيذي الرئيسي في شركة 1-800-Flowers.com مقالة قصيرة لمجلة فاست كومباني تحدث فيها عن اضطرار شركته إلى صرف أحد المدراء التنفيذيين الكبار من العمل. أدرك ماكان، كما أدرك زملاؤه، أن الرجل ليس الشخص المناسب لهذا المنصب، لكن لم يكن في مقدوره إقناع نفسه بضرورة صرفه من العمل. فقد كانت تربط ماكان بذلك الرجل صداقة، وشعر بأن طرده ليس أمراً صعباً وحسب، بل وقاسياً أيضاً.

وفي ما كان يعاني من هذا المأزق، حدث أن التقى ماكان بجاك ويلش في حفلة عشاء وأخبره بمشكلته. طرح ويلش على ماكان السؤال التالي: "متى سأل أحدهم نفسه آخر مرّة 'يا ليتني انتظرت ستة شهور أخرى قبل أن أطرد هذا الرجل؟' إننا نغالي دائماً في العجلة". وبعد أن شجعته نصيحة ويلش، انصرف ماكان إلى معالجة الوضع. كان القرار يبعث على الألم في بادئ الأمر، لكنه جلب الراحة بعد ذلك. وفي نهاية المطاف، عقد ماكان مع صديقه جلسة مصارحة وأنهى المسألة. لقد كان الدرس الذي تعلّمه ماكان من ويلش واضحاً: يمكن أن تكون الحقيقة أشدّ مرارة من الوهم الحلو، واتخاذ القرار الصائب قد ينطوي على مواجهات لا تبعث على السرور. فصرف المرء من عمله ليس سهلاً أبداً، وخصوصاً بالنسبة إلى المدراء الذين يعتزّون بالولاء والذين يخلصون لزملائهم بقدر ما يحبون أن يخلص زملاؤهم لهم. ومع ذلك، فإن القيام بما يجب القيام به؛ والذي عادة ما ينطوي على قول الحقيقة؛ يصبّ في مصلحة الجميع في نهاية الأمر.

وويلش نفسه تعلّم هذا الدرس بمشقة وعناء. فعندما انضم إلى

شركة جنرال إلكتريك في العام 1981 كرئيس ومسؤول تنفيذي رئيسي معيَّن حديثاً، شرع في عملية ضخمة لإعادة هيكلة الشركة، وهي عملية لم تنطوِ على إعادة تشكيل قائمة منتجات جنرال إلكتريك وحسب، بل وتضمنت إجراءات قضت بتسريح أعداد كبيرة من الموظفين سعياً منه إلى القضاء على البيروقراطية. وبالرغم من أن عمليات التسريح لم تلقَ استحساناً، فإن إحساس ويلش الغريزي بحسنات تبسيط انسياب عمليات الشركة آتى ثماره في نهاية المطاف. وكما قال لمجموعة من طلاب وارتون في خطاب ألقاه في العام 1999، احتاجت جنرال إلكتريك إلى خمس سنوات للتغلّب على البيروقراطية التي كانت تعرقل سير العمل فيها. يقول ويلش "المنظمة تشبه المبنى، كلٍ طابق فيه يمثل طبقة، وكل طبقة تمثل شيئاً بغيضاً. وكل جدار يمثل جداراً وظيفياً. ما رأيك في تفجير ذلك المبنى؟".

إذا نظرنا من زاوية تاريخية، سنجد أنه طالما كان تنظيم جنرال إلكتريك مقسماً وفقاً للصناعات التي تعمل فيها، بحيث يرفع كل مدير تقريره إلى المدير الأعلى منه، وهكذا إلى أن تمرّ بكافة القطاعات وتصل إلى مكتب المسؤول التنفيذي الرئيسي. أدت إعادة الهيكلة التي أشرف عليها ويلش إلى ولادة فكرة الشركة "التي لا حدود فاصلة فيها" وفيها تكون قيم جنرال إلكتريك وثقافتها أكثر إلزاماً من تجارة ما أو سوق جغرافية معينة. كتب ويلش في سيرته الذاتية "كانت الشركة التي تخيلتها والتي لا حدود فاصلة فيها ستزيل كافة الحواجز التي تتخلل الوظائف المختلفة: الهندسة، والتصنيع، والتسويق وما سواها من وظائف. كانت سترفض وجود أي تمييز بين العمليات المحلية والخارجية. كانت تعني أننا سنكون مرتاحين بممارستنا لعملنا في بودابست وسيول تماماً كما نشعر بالراحة في عملنا في لويزفيل وشينيكتادي".

كما أن طريقة ويلش المباشرة في قول الحقيقة كانت واضحة في منشأة التدريب في كرتونفيل، نيويورك، حيث كان ويلش يحاضر بشكل

منتظم في القاعة الرئيسية في المركز. وفي حزيران/يونيو 1983، عندما كان مدير كرتونفيل يستعد لتقديم عرض أمام مجلس إدارة جنرال إلكتريك وطلب 46 مليون دولار لتمويل عمليات التجديد، نظر ويلش إلى تحليل عوائد الفرع في المخطط الأخير، ثم وضع علامة على العبارة التي تشير إلى شفافية هذا المدير وكتب 'غير محدودة' على الصفحة. لقد كانت إيماءة سديدة: لقد التزم ويلش بتجديد الشركة بالكامل، فاستثمر الملايين في بعض الأقسام، وصرف آلاف العمال في أقسام أخرى.

في كرتونفيل، تواجه ويلش مع مدراء ثائرين بسبب مشاكله في الإدارة، ففي أواخر الثمانينات، توسع ويلش في تطبيق فكرة الأخذ والعطاء في كافة أقسام الشركة وفقاً لبرنامج كان يسمى "التوصل إلى الحلول". خلال تلك اللقاءات، التي نُسجت على منوال اللقاء الذي عُقد في نيو إنغلاند، عقدت الإدارة في أحد أقسام جنرال إلكتريك لقاءات مع العمال دامت يومين أو ثلاثة من أجل التفكير في طرق لرفع الكفاءة. وفي جلسة 'التوصل إلى الحلول' التي انعقدت في العام 1990 في منشأة التجهيزات الكهربائية التابعة للشركة، وفيما كان أحد العمال النقابيين يقدم عرضاً حول تحسين إنتاج أبواب الثلاجات، قفز كبير المشرفين في المصنع من مقعده وقاطع العامل وبدأ يصرخ قائلاً "أنت لا تعرف شيئاً عمّا تتحدث عنه. فأنت لم يسبق لك أن ذهبت إلى هناك"، ثم انتزع القلم من يد العامل وكتب حلاً مرتجلاً سرعان ما حصل على موافقة كل من كان مشاركاً في اللقاء. وكتب ويلش في سيرته الذاتية "لقد كان مشهداً مؤثراً أن ترى نقابيِّين وهما يتجادلان حول تحسين عمليات التصنيع. هنا كان الرفاق من ذوي الخبرة يساعدوننا على إصلاح الأمور".

وفي رسالة وجهها إلى المساهمين في العام 1992، صنّف ويلش أربعة أنواع من القادة في جنرال إلكتريك. النوع الأول، وهم الأبطال،

ويتميزون بأنهم يفون بالتزاماتهم ويسهمون في قيم إدارة الشركة. والنوع الثاني لا يقدمون النتائج المرجوّة ولا يسهمون في قيم الشركة وينبغي أن يكونوا في مكان آخر. والنوع الثالث، يخلّ بالتزاماته، ولكنه يشارك الشركة في قيمها ويجدر أن يحصلوا على فرصة ثانية. أما النوع الرابع فكان أكثر ما يُقلق ويلش، وهم القادة الذين يفون بالتزاماتهم ولكنهم لا يشاركون الشركة في قيمها. يصف ويلش هذا النوع الرابع من القادة بالطغاة، لأنهم يبالغون في الاهتمام بالأداء قصير المدى، ويستطيعون تحطيم المعنويات. كتب ويلش "لا يمكننا التسامح في بيئة يتعين أن نحصل فيها على كل فكرة جيدة من كل رجل وامرأة في المنظمة، مع الأساليب الإدارية التي تقمع الموظفين وتخيفهم".

يبرز تحليل ويلش أهمية العلاقة بين قول الحقيقة وثقافة الشركة. فعندما يصرّ القائد على قول الحقيقة بشأن خطأ تم ارتكابه، تتكامل النزاهة مع الممارسات التي تنتهجها الشركة. يقول بيتر كابلّي الذي يعمل لدى وارتون بأنه على عكس العديد من المدراء التنفيذيين الذين يدعون إلى البساطة، تميّز أسلوب ويلش الشخصي بالصراحة والبساطة، فقد كان قادراً على تغيير ثقافة الشركة. "كان يعتبر الإدارة بمثابة مستوى أساسي وكان على استعداد تامّ للمثابرة على محاولاته وتغيير المنظمة لكي تتبنّى المبادئ البسيطة بجدّية".

يلوم ويلش نفسه لأنه لم يكتشف المشاكل التي أدّت إلى ما يعتبره أعظم إخفاقات جنرال إلكتريك خلال فترة رئاسته، ألا وهي فضيحة كيدر بيبودي التي تمحورت حول جوزيف جيت، الذي كان يعمل في تجارة مساحيق التجميل. يعترف ويلش بأنه سمح لكيدر بالخروج عن الثقافة المستندة إلى النزاهة التي عمل على رعايتها في جنرال إلكتريك وتصرّف كما يتصرف نظراؤه في وال ستريت الذين كانوا يركّزون على نجوم السينما ومنح المكافآت الضخمة. وبعد اكتشاف عملية الاحتيال،

عرض مدراء جنرال إلكتريك الذين يعملون في الأقسام الأخرى ضخ بعض الأموال المخصصة لتجاراقم مخافة ألاّ تحقق بيانات الشركة الفصلية المستوى المتوقع، بدلاً من أن يقوم مدراء كيدر بذلك. وكتب ويلش في سيرته الذاتية "وبدلاً من الشروع في معالجة المشكلة، كانوا يشتكون من تأثيرات تلك الكارثة على مداخيلهم. لم يسبق أن ظهرت لي هاتان الثقافتان والفوارق بينهما بهذا القدر من الوضوح".

عندما تقاعد ويلش، طُلب منه تسمية الإنجاز الوحيد الذي أكثر ما يفتخر به في جنرال إلكتريك. ردّ على ذلك السؤال بقوله: بناء شركة يشعر كل فرد فيها بأنه مهم، شركة يُرحّب فيها دائماً بالأفكار الجديدة ويستفيد كل شخص فيها من النجاحات التي تحققها.

بيتر دروكر *PETER DRUCKER*

التحدي:

ابتكار نظام للدراسات في العلوم الإدارية

بيتر دروكر، هو الأستاذ المدرّس لمادّة الإدارة والعلوم الاجتماعية في جامعة كليرمونت غرادجويت في كاليفورنيا، والذي استهل بمفرده بعثة لوضع خريطة "للقارّة المظلمة للإدارة"، على حدّ وصفه. خلال حقبة الأربعينات، كان الأسلوب السائد لدى معظم الشركات الأميركية لزيادة مستوى إنتاجية الموظفين يعتمد على التخويف والترويع. في تلك الأيام، تعامل دروكر مع اثنتين من هذه الشركات فقط؛ سيرز روبوك وماركس أند سبنسر البريطانية التي تبيع بالتجزئة؛ اللتين كانتا تظهران قيمة في تطوير كفاءات المدراء لديهما، استناداً إلى كاتب السيّر الذاتية جاك بيتي. وعلى العكس مما هو شائع الآن، كانت هناك ثلاث جامعات فقط تضمنت مناهجها التعليمية برامج تستهدف العاملين في الإدارة. وكانت تنظر إلى هذا المدير العنيد، المطرود من قِبل إحدى هيئات التدريس، على أن الشخص المثالي.

كان دروكر متلهفاً لفهم كيفية تغيّر عالم التجارة والأعمال، لكن ليس من منظور موظف في إحدى الشركات. وبالرغم من دراسته للطبيعة الإنسانية وقدرته الخارقة على استخلاص العبر من الاتجاهات في الأسواق، لم يكن الدخول إلى عالم الشركات يستهويه أبداً. وقد حاولت بعض الشركات إغراءه بالانضمام إليها، لكن دروكر رفض كافة تلك العروض، واختار بدلاً من ذلك المحافظة على موضوعيته، ومصداقيته، كمحلل ينظر من منظور خارجي. وفي هذا السياق، أصبح من غير قصد منه المرشد الروحي الأبرز والأول في العالم في المجال الإداري. وقد وصفته مجلة فوربز بأنه "مراقب وليس مشاركاً - أدّى رفضه للانضمام

إلى أي من الشركات إلى أن يكون أكثر حرصاً على العمل كمراقب".

ملء دروكر رفوف المكتبات بكتبه التي تتحدث عن كل ناحية من نواحي الإدارة بدءاً بالقيادة ووصولاً إلى تحكم الإدارات في صنع القرارات، والإدارة غير المربحة، حيث بلغ عدد الكتب التي ألّفها منذ العام 1939 أكثر من ثلاثين كتاباً. جاء التحدي الذي أطلق مسيرته المهنية التي امتدت لفترة ثمانين عاماً كمنظّر في القضايا الإدارية (مع أنه يرى في نفسه "عالماً في البيئات الاجتماعية") بعد أن نشر كتابه الثاني The Future of the Industrial Man في العام 1942. في تلك الفترة، كان دروكر أستاذاً يدرّس علوم السياسة والفلسفة في كلّية بنينغتون في فيرمونت، غير أن الأكاديميين انتقدوا كتابه بشدّة لخلطه الاقتصاد بعلوم الاجتماع. وبالرغم من ذلك، لفت الكتاب انتباه ألفرد سلُوان، الرئيس الأسطوري لشركة جنرال موتورز الذي دعا دروكر إلى إجراء دراسة عن شركته المصنّعة للسيارات.

لكنّ لويس جونز، رئيس كلّية بنينغتون حثّ دروكر على التخلّي عن مشروع جنرال موتورز، محذراً إياه من أن ذلك سيخرجه عن مساره الأكاديمي في العلوم السياسية والاقتصادية. حتى إن أي محاولة لوضع هذا المشروع في إطار أكاديمي لم تكن لتنجح لأنه لم تكن توجد مادّة علمية تدرس الشركات وكيفية عملها. يقول دروكر "أشعر بالخجل من الاعتراف بمدى ضآلة معرفتي بالعلوم الإدارية. كنت مندهشاً، ليس لأنني كنت على هذا القدر من الجهل، بل لأن أحداً لم يكن يعرف شيئاً عن هذا الموضوع". وبدا لي أيضاً أنه لا يوجد أحد يأبه لذلك. وقد شكّك الناشر بقيمة مثل هذا الكتاب وسأل "من هذا الذي يريد معرفة كيفية تنظيم شركة كبيرة مثل جنرال موتورز؟".

لقد كان تحدياً مثبطاً للعزيمة أن يغامر شخص بالعمل في ميدان لم يُنشَر فيه سوى القليل من الأعمال – وفي مواجهة محاولات زملاء لثنيه عن القيام بذلك. ومع ذلك، تبع دروكر معتقداته الخاصة، وقراره بدراسة شركة جنرال موتورز آتى ثماره في نهاية الأمر. وأصبح الكتاب Concept of a Corporation، الذي جاء ثمرة لهذه الدراسة، معلماً في هذا الفنّ وتوالت طبعاته حتى العام 1993. كما أنه أسس على المدى البعيد

سوقاً للكتب التي تتكلم عن المال والأعمال، بحيث بات ما يُنشر منها كل عام يفوق الألفي كتاب. ولكي ينفذ هذا المشروع، زار دروكر كافة أقسام جنرال موتورز في العديد من المنشآت الواقعة شرق المسيسبي، وكان يشارك في اجتماعات مجلس إدارة الشركة وكان في مقدوره التحدث بدون قيود إلى المدراء العامّين، والمدراء التنفيذيين، والعمّال. وبعد ثمانية عشر شهراً من البحث والكتابة، نشر الكتاب في العام 1945.

عمل دروكر في كتابه Concept of a Corporation على تطوير موضوعين رئيسيين. الأول كان رشاقة هيكلية جنرال موتورز اللامركزية، والتي أتاحت لها سرعة التجاوب مع التقلبات الكثيرة في الطلب. والثاني كان مناشدة الشركة المصنّعة للسيارات بأن تبدأ بمعاملة العاملين لديها بطريقة أكثر إنسانية. ومع أن هذين الموضوعين يعتبران من الأمور البديهية في يومنا هذا، غير أن النتائج التي توصل إليها أثارت صدى واسعاً حينها ولا تزال كذلك حتى اليوم. ويشير مايكل يوسيم الذي يعمل لدى وارتون إلى ذلك بقوله "يضع دروكر أحاسيس الممارسات الإدارية الجيدة في كلمات تجعل الآخرين يقولون 'إنه أمر منطقي فعلاً. وبإمكاني القيام بذلك'. إن أفكاره متأصّلة في فهمه الاستثنائي لحقائق المدراء اليوميين".

عندما تولّى سلُوان زمام الأمور في جنرال موتورز في العشرينات من القرن الماضي، عمل على إزالة مركزية إدارة تتميز عملياتها بأنها مترامية الأطراف. وبناء على ذلك، منحت الإدارة المركزية كل قسم قدراً كبيراً من الاستقلالية، لكي تتفرغ لمعالجة المسائل الكبرى، مثل التفاوض بشأن عقود العمال، وتوفير رأس المال، وتحديد أسعار السيارات. سمحت هذه الهيكلية للشركة، التي كانت حينها الأكبر في العالم، بالانتقال من صناعة السيارات في أوقات السلم إلى صناعة الدبابات، والمدافع، والطائرات خلال فترة الحرب التي امتدت بين عامي 1941 و1945.

صحيح أن الهيكلية اللامركزية زادت من كفاءة العمليات في جنرال موتورز، لكن دروكر خلص إلى أن طريقة تعامل الشركة مع عمالها أدت إلى انخفاض إنتاجيتهم. فشركة جنرال موتورز كانت مثالاً على التصنيع

بالاعتماد على خطوط التجميع. وجادل دروكر بأن الرتابة التي يتسبب بها تجميع قسم بسيط من المنتج النهائي أدت إلى تباطؤ العمال في تأدية أعمالهم. فخط الإنتاج لم يتقيد بحركة العضو الأبطأ فيه وحسب، بل إن العمال لم يكن يساورهم شعور بالفخر عند اكتمال المنتج.

لاقى الكتاب رواجاً فورياً في الولايات المتحدة واليابان. وفي حين كانت جنرال موتورز بطيئة في تغيير أسلوبها في العمل، سارعت شركات عديدة إلى البدء بتطبيق الإصلاحات التي وصفها دروكر. وتبنّت الشركات اليابانية المصنعة للسيارات، على وجه الخصوص، المقاربة التي تعتمد على عمل الفِرق في عمليات التصنيع لديها. واشتُهرت هذه الشركات في العقود التي تلت ذلك بتصنيع سيارات أقل كلفة وأكثر جدارة بالثقة. كما اعترف هنري فورد II بأنه يدين بالفضل لكتاب Concept of a Corporation في إعادة تنظيمه لفورد موتور كومباني بناء على النموذج اللامركزي. وبحلول عقد الثمانينات، دان الجميع بفضل دروكر في تشجيع معظم الشركات الكبرى في العالم على تبنّي "اللامركزية الإصلاحية".

ومع ذلك لم يكن الجميع معجباً بسجلّ دروكر الحافل الذي امتد لعدّة عقود. فقد نظر العديد من الأكاديميين إلى عمله على أنه تعميمات فضفاضة صدرت عن صحافيٍ لبِق وليس عن عالِم حقيقي. وأشاروا إلى أن أي مادة علمية ينبغي أن تُبنى على الدراسات التجريبية والإحصاءات. وفي هذا الصدد يقول يوسيم "هذا تقليل من شأن طريقة دروكر. فهو لا يكتفي بتخيّل ما يكتب عنه بطريقة مجرّدة، بل إنه يستخلص العِبر من التجارب أيضاً. وهو يدرس ما يجري داخل الشركات ويتحدث إلى المدراء فيها. كما أن الإحصاءات لا تشرح ماهيّة الإدارة، ولكنها تولّد إحساساً بحقيقة الإدارة".

لقد نجح دروكر سحابة قرن تقريباً في الرقّيّ بالإدارة من عالم المجهول إلى فنّ "يوفر القدرة على تحويل جماعة من الناس إلى منظمة، والمجهود الإنساني إلى إنجاز".

1909: وُلد بيتر دروكر في فيينا عاصمة النمسا. كان والده، واسمه أدولف، عالماً في الاقتصاد ومحامياً تدرّج في عمله إلى أن أصبح من كبار الموظفين الحكوميين في وزارة الاقتصاد في الحكومة النمساوية الهنغارية. وكانت أمّه واحدة من أوائل النساء اللواتي درسن الطب في عصرهنّ. ترعرع دروكر في مراحل تكوينه الأولى في محيط حافل بالنقاشات التي كانت تتناول مواضيع ثقافية وعلمية في السهرات التي كانت تقام في منزل والديه كل أسبوع.

1929: كتب مقالة نشرتها في 15 تشرين الأول/أكتوبر صحيفة أوروبية معتبرة تُعنى بالشؤون الاقتصادية وتشرف عليها فرانكفورتر زايتونغ. وجادل فيها بأن أسعار الأسهم في سوق نيويورك للأوراق الماليّة ليس أمامها سوى الارتفاع. لكن الذي حدث هو أن أسواق الأسهم في الولايات المتحدة الأميركية انهارت بعد ذلك ببضعة أسابيع. وبعدها أقسم على ألاّ يدلي بتوقعات تتعلّق بأسواق الأسهم، برغم أنه بنى سمعة طيبة بسبب توقعاته بخصوص تحديد اتجاهات الحركة التجارية.

1929: أصبح من كبار المحرّرين في صحيفة فرانفورتر جنرال – أنزيغر. تضمنت مهامّه كتابة ما بين ست إلى ثماني مقالات افتتاحية في الأسبوع والإشراف على الأخبار الدولية والاقتصادية. وبعد أن أدرك بأن على الصحفي تنويع الأخبار التي يعمل على تغطيتها، ألزم نفسه بقراءة ما أمكنه عن شتى المواضيع بعد انتهاء دوام عمله.

1931: حصل على شهادة الدكتوراه في القانون الدولي والعام من جامعة فرانكفورت أثناء عمله بدوام كامل كصحفي في جنرال – أنزيغر من الساعة السادسة صباحاً وحتى الثانية من بعد الظهر. وشهد رئيس التحرير، إريك دومبروفسكي، في تلك الفترة بروحه الانضباطية العالية.

1933: انتقل إلى لندن بعد أن رفض الانضمام إلى الحزب النازي وعرضاً بالعمل في جهاز الاستخبارات النازي. وفي لندن، عمل على تحليل حركة الأوراق المالية المعروضة بأسعار متدنية جداً، لكنه سأم من كل ما له علاقة بالشؤون المالية. وأدرك بعد ذلك بأن مصلحته تكمن في دراسة الطبيعة الإنسانية والكتابة عنها.

1937: تزوّج من دوريس شميتز، الطالبة السابقة في كلّية لندن للاقتصاد، حيث كان دروكر يحل أحياناً محل بروفسور كان يدرّس هناك.

1937: غادر لندن متوجهاً إلى الولايات المتحدة، وهناك، بدأ بالكتابة للصحافة الأميركية.

1939: نشر أول كتاب له وكان بعنوان The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism، وتكلّم فيه عن اللاعقلانية والعدمية في الحركة الفاشية وبيّن مدى الترابط بين الفاشية والشيوعية. قرأ الكتاب هنري ليوس، مؤسس شركة تايم، وطلب من دروكر الانضمام إلى فريقه كمحرّر في شؤون الأخبار الدولية. لكن دروكر رفض العرض، وهو نهج اتبعه طوال حياته تمثّل في رفض العمل لدى صاحب عمل وحيد.

1939: عمل في تدريس مادّة الاقتصاد بدوام جزئي في كلّية سارة لورنس في برونكسفيل، نيويورك، لكنه طُرد بعد فترة وجيزة لرفضه التوقيع على التماس تقدمت به هيئة التدريس من أجل دعم الشيوعية. كما أعرب عن عدم استعداده للخضوع لذلك النوع من التعصب والعقلية المتحجرة التي كانت تشهدها ألمانيا. وسرعان ما حصل على منصب أستاذ مدرّس لمادّة الفلسفة والعلوم السياسية في كلّية بنينغتون في فيرمونت.

1942: نشر كتابه الثاني، The Future of The Industrial Man، حيث تعرّض للنقد من قبل الأكاديميين، غير أنه لفت انتباه ألفرد سلوان، الرئيس الأسطوري لشركة جنرال موتورز (التي كانت حينذاك أكبر شركة في العالم في صناعة السيارات)، حيث دعا دروكر إلى دراسة الشركة، وهي الدراسة التي غيّرت مجرى حياة دروكر بالكامل.

1945: نشر كتابه الأساسي Concept of the Corporation، الذي يرسم صورة جنرال موتورز بوصفها نظاماً اجتماعياً ومنظمة اقتصادية. وقد وضع هذا الكتابُ دروكر على مسار لن يضل عنه أبداً – دراسة ما يجري داخل الشركات والمنظمات من منظور خارجي. وفي حين نأت جنرال موتورز بنفسها عن النتائج التي توصل إليها الكتاب، فقد اعترف هنري فورد الثاني بأن فورد موتور كومباني تسير وفقاً للقالب الذي أوجده دروكر لجنرال موتورز. كرّس هذا الكتاب بشكل نهائي سمعته كمفكّر في الاتجاهات المستقبلية واستشاريّ لدى الشركات الرئيسية.

1950: أصبح دروكر أستاذاً مدرّساً لمادّة الإدارة في كلّية خرّيجي التجارة في جامعة نيويورك واستمرّ في العمل هناك حتى العام 1971. وخلال هذه الفترة، عمل كاستشاري لدى عمالقة الشركات الصناعية مثل جنرال إلكتريك وسيرز روبوك. وقد استعانت جنرال إلكتريك بالكثير مما جاء في Concept of the Corporation خلال فترة إعادة بنائها لهيكلياتها التنظيمية.

في عقد الخمسينات: كان من بين الأوائل الذين أدركوا في أوائل ذلك العقد بأن تكنولوجيا الحواسيب ستحدث ثورة في العمليات التجارية.

1954: نشر كتابه Practice of Management. كان توقيت نشر هذا الكتاب مناسباً للغاية، فقد وفّر مادّة تشرح كيف ينبغي للمدراء أن يديروا شركاتهم عندما كان الافتتان بالإدارة على وشك أن يتلاشى. نسب العديد من النقاد إلى دروكر فضل تحويل الإدارة إلى علم قائم بذاته.

1966: نشر كتابه Effective Executive.

1975 – 1995: كان يكتب مقالة شهرية لصحيفة ذي وال ستريت.

1971 وحتى وقتنا الحاضر: يعمل دروكر أستاذاً لمادّة الإدارة والعلوم الاجتماعية في جامعة كليرمونت غرادجويت في كاليفورنيا. جرى تغيير اسم هذه الكلّية في العام 1984 ليصبح بيتر دروكر غرادجويت سكول أوف مانجمنت.

دروس في القيادة

مغامرات متفرّج من بعيد

لقد أمضى بيتر دروكر حياته المهنية التي امتدت سحابة قرن تقريباً في قول الحقائق فيما يتعلّق بالعمليات التجارية والتقاليد والتي إما أنها غابت عن أذهان الآخرين أو لم تظهر لهم ببساطة. وقد تميّز بموهبة فريدة تمثلت في أنه ما إن يعبّر عن فكرة ما حتى يجعل الآخرين يتعجبون كيف أنها لم تخطر على بالهم. وهذا ما قد يساعد في شرح السبب الذي حدا بمجلة فورتشن إلى وصفه بأنه "أفضل كاشف للميول التجارية المستقبلية في زماننا".

فقد توقع دروكر في أوائل الخمسينات بأن تكنولوجيا الحواسيب ستغيّر في يوم ما طريقة إدارة الناس لأعمالهم، وصاغ عبارات جديدة مثل "الخصخصة" و"عمال المعرفة" و"الإدارة وفقاً للهدف". وفي العام 1999، قالت ذي وال ستريت جورنال بأن دروكر "بقي متحدداً على الدوام وسابقاً لزمانه".

غالباً ما كان يُنظر إلى دروكر على أنه الشخص الذي أسس العلوم الإدارية بوصفها مادّة علمية في فترة الخمسينات، برغم مجادلة البعض بأن مارفين بوير، الاستشاري الأسطوري الذي ساعد في تحويل شركة ماكيتري وشركاه إلى شركة ضخمة لتقديم الاستشارات، يشاركه في جزء من ذلك الشرف على الأقل. لكن تركيز دروكر انصب طوال العقد الماضي على ما يُعرف بعمال المعرفة - وهم الموظفون الذين يتوصلون إلى منتجات وخدمات بالاعتماد أساساً على المعلومات والمعرفة. ولا تزال هذه العبارة، التي استُخدمت أولاً في الخمسينات، شائعة حتى يومنا هذا لأنها تستحوذ على اهتمام كبير من قِبل الشركات التي تكافح من أجل العمل على صعيد عالمي بقوة عاملة تقوم بتصميم المنتجات، وإجراء البحوث، ومعالجة البيانات.

ينكب دروكر الآن على تدريس برنامج يبحث في كيفية زيادة إنتاجية عمال المعرفة. هنا، يقول دروكر، يتركّز الاهتمام على إدارة العلاقات "عندما لا تكون متحكماً بالأمور فيها - التحالفات، والشراكات، والعقود، والاستعانة بجهات خارجية. تمثّل هذه العلاقات طريقة عمل الاقتصاد العالمي". وهناك برنامج آخر يقوم بتدريسه، وهو مصمم لكي يتيح للمدراء التنفيذيين الاستفادة من المعلومات التي يحتاجون إليها لإنجاح عملهم. وهو يؤكد على أن طريقة استخدام الشركات اليوم للحواسيب وكيفية معالجتها للبيانات تعني أن ما لدى المدراء التنفيذيين من معلومات لاستخدامها بات أقل مما كان متوفراً لهم في ما مضى. ولذلك فإن البرنامج يركّز، كما يقول دروكر، "على المعلومات التي يحتاجون إليها وعلى كيفية الحصول عليها. كما أنه يركّز بوجه خاص على كيفية تنظيم عملية تزويد ذلك النوع من المعلومات الذي يفتقده المدراء التنفيذيون بالكامل اليوم - وأعني المعلومات المتعلقة بالعالم خارج نطاق الشركات التي يعملون فيها".

لقد عمل دروكر على تطوير نظرياته من أجل التصدي للقضايا التي ساهم هو نفسه في إبرازها إلى حيّز الوجود. يقول دروكر بأنه يقوم حالياً بتدريس طلاب العلوم الإدارية موضوعات بالكاد كان يتعرّض لها قبل عشر سنين، لكنها بالكاد تلامس الموضوعات التي كان يدرّسها قبل عقد مضى. يقول دروكر "أنا لم أعد أدرّس كيفية إدارة الناس في مكان العمل، والذي كان يوماً أكثر البرامج أهمية بالنسبة إليّ، لأنني لم أعد أعتقد بأن تعلّم كيفية إدارة الأشخاص الآخرين؛ والمرؤوسين منهم بوجه خاص؛ هو الأمر الأكثر أهمية الذي ينبغي على المدراء التنفيذيين أن يتعلّموه. فأنا أدرّس كيفية إدارة المرء لنفسه قبل أي شيء آخر".

في هذه المرحلة، يعتقد دروكر بأنه بصفتك رجل أعمال، ينبغي عليك "أن تعرف نفسك - كيف ينبغي أن تتعلّم، وكيف تضع نفسك في

المكان المناسب، وكيف تتولّى مسؤولية عملك ومهنتك، وكيف تجعل نفسك منتجاً، وهكذا".

كان دروكر من بين الأوائل الذين أوجدوا رابطاً بين إنتاجية الموظفين وثقافة الشركة التي يعملون فيها. وهو بحث في كتابه Concept of a Corporation، الذي نُشر في العام 1946، في طريقة عمل الناس معاً بدلاً من البحث في كيفية تحقيق الشركات للأرباح.

في مقالة نشرتْها أتلانتك منثْلي في العام 1994، كتب دروكر "جميع المدراء يفعلون الأشياء ذاتها، بصرف النظر عن الهدف الذي تسعى إليه المنظمة. يتعين عليهم جميعاً أن يجمعوا الناس معاً؛ علماً بأن كل واحد منهم يملك معرفة مختلفة؛ من أجل إنجاز شيء مشترك. كما يتعين عليهم جعل القوى البشرية منتجة من خلال إنجاز المهام وبصرف النظر عن مواطن الضعف لديهم. وعليهم جميعاً التفكير في النتائج المرغوبة في المنظمة - ومن ثَمّ تحديد الأهداف بناء على ذلك".

لقد وضعت هذه المقاربة الإنسانية الأساس لنظريته في الإدارة والتي تسمى "الإدارة وفقاً للهدف" والتي تتطلب من الموظفين التعاون مع الإدارة من أجل تطوير "أهداف ذات أهمية بناء على فهم شامل للعمل". تُبرز هذه الأهداف الهامة الحاجة إلى أن تكون الشركة صاحبة رسالة وإلى معرفة ما يمكن لكل موظف المساهمة به في تلك الرسالة.

تدّعي كافة الشركات تقريباً بأنها تركّز في خدماتها على الزبائن، في حين يظل جني الأرباح همّها الأول. ومن ناحية أخرى، نجد أنه لطالما تمسّك دروكر بمقولة أن التجارة لم توجد "من أجل صنع الأشياء وبيعها"، بل "للوفاء بحاجات الإنسان". وقد وجدنا أن العديد من الشركات الأكثر نجاحاً طبّقت هذه النصيحة حرفياً.

وليام جورج *WILLIAM GEORGE*

التحدي:

إدارة مرحلة نمو حرجة

ربما يحسد معظم المدراء التنفيذيين وليام جورج، المسؤول التنفيذي الرئيسي والرئيس السابق لميدترونيك، وهو يصف إدارته لميدترونيك بأنها أكبر تحدٍّ واجهه طوال حياته المهنية التي امتدت زهاء ثلاثين عاماً.

عندما كان جورج يتولّى زمام الأمور في ميدترونيك؛ الشركة التي تصنّع الأجهزة الطبية الإحيائية القابلة للغرس في مينيبوليس والتي كانت قيمتها تقدر حينها بـ 7.7 مليار دولار؛ كانت الشركة في قمة نجاحها، فقد تضاعفت رساميلها في السوق بنسبة تقارب 2000% في غضون سبع سنوات. لكن بحلول العام 1998، كانت الشركة قد وصلت إلى مرحلة حرجة. والقرارات التي سيتخذها جورج في الشهور الثلاثة التالية كانت إما ستنقل الشركة إلى المرحلة التالية أو ستضعها على حافة الانهيار في المستقبل المنظور. يقول جورج "في الظاهر، ربما ينظر الناس إلى الوراء ويقولون بأن الأمور كانت تسير على ما يرام، وأن الشركة تحلّق عالياً. لكن الحقيقة هي أن الأمور كانت تزداد سوءاً".

بعد سبع سنوات من النمو المذهل في سوق الأسهم، كان أمام ميدترونيك فرص ضئيلة لتحقيق نمو على المدى القريب. والأسوأ من ذلك أن بعض وحداتها التجارية كانت تعاني من مشاكل عويصة. وعلى سبيل المثال، فقد تملّكت ميدترونيك شركةَ مايكرو إنترفنشونال سيستمز التي توجد مقرّاتها في كاليفورنيا مقابل 73 مليون دولار من الأسهم في العام 1995، وقد رفعت الآن دعوى قضائية ضد مؤسسيها تتهمهم فيها بالتزوير في قيم السندات، وأن الشركة خدعت ميدترونيك بشأن حقيقة وضعها

المالي. تحرك جورج بسرعة نحو إغلاق الشركة واستيعاب موظفيها البالغ عددهم مئة موظف. وبالإضافة إلى ذلك، أظهر النشاط التجاري الأساسي لميدترونيك نتائج مخيبة للآمال، مما أجبر الشركة على تسريح 600 عامل. كما تكلّفت الشركة مبلغ 170 مليون دولار كضرائب مسبقة لإغلاقها ستاً من منشآتها الأساسية وإغلاقها وحدة مايكرو إنترفنشونال سيستمز التي كانت تعاني من مشاكل – وكانت هذه المرّة الأولى التي تغرّم فيها الشركة منذ العام 1985. جاءت نتائج الفصل أقل مما توقعه المحلّلون بمقدار بسيط. وكان الفريق الإداري؛ الذي بناه جورج طوال تسع سنوات؛ محبطاً، ومحطماً بسبب الضغوط الكبيرة من وال ستريت والمستثمرين من أجل الاستمرار في زيادة المكاسب المذهلة.

ولإخراج ميدترونيك من حالة الخوف التي تعيش فيها، اقترح جورج إجراء سلسلة من الاستملاكات التي اعتقد بأنها ستحوّل الشركة التي تعمل أساساً في صناعة أجهزة ضبط دقّات القلب إلى شركة رائدة عالمياً في التكنولوجيا الطبية وتملك قائمة بأسهم متنوعة. خالفه العديد من أعضاء مجلس الإدارة الرأي في تقديره وتحدّوا قيادته. واستشهدوا بكارثة مايكرو إنترفنشونال سيستمز، وقالوا بأنه ينبغي على ميدترونيك التركيز على المكاملة الفعالة بين الشركات الثماني التي تملّكتها منذ العام 1994. واعتقد بعض المدراء بأن الحل هو في التراجع وتجاوز مرحلة التراجع والإعلان بأن ميدترونيك لن تتمكن من تحقيق مستويات النمو التي توقعتها وال ستريت.

يقول جورج "كان في مقدوري رؤية سنين من العمل الجيد تضيع هباء منثوراً لو فعلنا ذلك لأن الناس كانوا سيفقدون ثقتهم بنا كشركة". ويضيف بأن المحافظة على الوضع الحالي للشركة كان سيعمل على تدهور أسعار أسهم الشركة. "الناس لا يدركون... بأنك قد تحبس الشركة في صندوق لأنك ستخسر الأداة المالية للأوراق المالية التي تساعد على إجراء عمليات التملّك".

من الواضح أن القرار بالتوسع من خلال شراء المزيد من الشركات

في تلك المرحلة العصيبة؛ بحكم فشل عمليات التملّك الأخيرة؛ جاء مخالفاً للتوقعات. "كان علينا تعزيز موقعنا بالدخول إلى أسواق تشهد نمواً سريعاً". وبعد الإمعان في دراسة البيانات التحليلية وإعادة تقييم استراتيجيته التجارية، خلص جورج إلى أن توسع الشركة عبر الدخول إلى أسواق جديدة كان الخطوة الصحيحة. وعن ذلك يقول جورج "أعتقد بأن هذا القرار، على غرار كافة القرارات المصيرية، كان بديهياً"، لكنه كان يؤكد على التمييز بين البداهة (الحدس) و"الإحساس الداخلي القوي" المعروف. فالبداهة (الحدس)، يقول جورج، مبنيّة على قاعدة عريضة من المعرفة والخبرة، في حين أن الأحاسيس الداخلية قد تنطوي على مشاعر أو عواطف قوية.

لكن قبل تمكنه من تنفيذ خطته، كان عليه الثبات أمام بعض المعارضة العنيدة. كان هناك أربعة أعضاء في اللجنة التنفيذية "يعارضون تماماً" القيام بعمليات التملّك هذه. ولذلك حاول طوال ثلاثة شهور التأثير على أعضاء الفريق الإداري ومجلس الإدارة الذين لا يوافقون على استراتيجيته، وجمْع أولئك الذين وقفوا بجانبه. وبوصفه المسؤول التنفيذي الرئيسي، قرّر أنه ليس من واجبه اتخاذ قرارات صعبة وحسب، بل ومن واجبه أيضاً استخدام صلاحياته وعزيمته للدفع بأجندته إلى الأمام. وبالتدريج، حصل على دعم كافة أعضاء الفريق.

بعد أن أنهى معركته الأولى، أدرك جورج أن قيادته باتت في وضع حرج. يقول جورج "القيادة تعني حمل الناس على اتّباعك وإن كانت تساورهم الشكوك والريبة. القادة العسكريون يفعلون ذلك... والأمر لا يختلف في التجارة". لكن، وعلى العكس من قوة الخوف في الإقناع، مثل الخوف من الخضوع لمحاكمة عسكرية في الجيش بسبب عصيان الأوامر، استخدم جورج لمسته الرقيقة لكسب ثقة أولئك الذين شكّكوا في استراتيجيته. ويقول "لقد نجحت في ذلك بالانفتاح والصراحة، وتفهّم قضاياهم وهواجسهم والتعبير عن هواجسي. وهنا يكون من الصعوبة بمكان أن تكون قائداً. في تلك الأوقات عندما تكون رازحاً تحت أشد

الضغوط، عليك أن تظهر إخلاصك والتزامك بأداء مهامّك بطريقة إيجابية".

وبتمسكه بموقفه، وُضعت الخطة موضع التنفيذ. وخلال السنتين التاليتين، أبرمت ميدترونيك صفقات شراء واسعة، وسارعت إلى شراء ست شركات مقابل حوالى 8 مليارات دولار، جاء معظمها من احتياطات الشركة. كما تملّكت ميدترونيك فيزيوكونترول أنترنشونال، وهي شركة تصنّع أجهزة توقف الرجفان القلبي، مقابل 500 مليون دولار؛ وميداس ريكس، التي تصنّع منتجات للرؤية بمعونة الحاسوب، مقابل 230 مليون دولار؛ وأرتيريال فسكولر إنجنيرينغ، وهي شركة مصنّعة لتكنولوجيا التجهيزات القلبية الوعائية، مقابل 3.7 مليار دولار، وأفيكور كارديوفسكولر التي تصنّع الأجهزة القلبية الرئوية، مقابل 91 مليون دولار؛ وكزوميد سيرجيكال برودكتس مقابل 800 مليون دولار.

لم ينجُ جورج من غير أن يمسّه سوء، ففي غضون أسابيع من إتمام عملية تملّك أرتيريال فسكولر إنجنيرينغ، علمت ميدترونيك أن حصة شركتها الجديدة من السوق تراجعت من المركز الأول إلى المركز الثالث وأنها كانت تعاني من تضاؤل عائداتها. اضطر جورج إلى الإدلاء بتصريح سابق لأوانه – وهو الوحيد خلال الثلاث عشرة سنة التي قضاها في ميدترونيك. "لقد استمعت إلى 300 شخص وهم يوبخونني على الهاتف، حتى إن بعضهم وصفني بالكاذب. كان ذلك مؤلماً للغاية لأنني طالما افتخرت بنزاهتي".

ثم ما لبث أن تبيّن أن الواقعة لم تكن أكثر من سحابة صيف. ففي السنين القليلة التالية، اتضح أن سلسلة عمليات التملّك ساعدت على تحويل الشركة، ممهدة أمامها الطريق لتحقيق النمو في السنوات العشر التالية. وتضاعفت عائدات ميدترونيك، وارتفع رأسمالها في السوق من حوالى 22 مليار دولار إلى 60 مليار دولار. والشركة التي بدأت في العام 1949 كشركة مصنّعة لأجهزة ضبط دقّات القلب، باتت تملك الآن قائمة متنوعة من الأعمال – بدءاً بتكنولوجيا جراحة العمود الفقري إلى صناعة الأجهزة

الخارجية التي توقف الرجفان القلبي إضافة إلى التواجد القوي في سوق تجهيزات التقويم الوعائي.

وعندما سُئل إن كان يودّ لو تعامل مع التحدي بطريقة مختلفة، أجاب جورج بأنه كان سيتحلّى بالمزيد من العدائية بشأن التقليل من توقعات وال ستريت. كان سيقول لهم بطريقة مباشرة "لا تتوقعوا أن تنجح كافة هذه الصفقات، لذا عليكم أن تواجهوا الحقيقة".

بالنظر إلى الوراء، أتاح هذا التحدي لجورج تفحص قدراته القيادية أيضاً، حيث اكتشف أنه يملك خاصّية واحدة مميزة يمكن أن تكون رصيداً وديناً في آنٍ معاً. وفي هذا الصدد يقول "لقد تعلمت أن الناس سيتبعونني إذا كانت لديّ الشجاعة لكي أسير إلى الأمام بكل ثقة. وأدركَ من حولي أنني رجل حازم وأملك إرادة قوية، وأنه إذا تتطلب الأمر، سأتخذ القرار وأحملهم على السير معي". لكنه أضاف بأن تلك الخاصّية يمكن أن تؤدي كذلك إلى الوقوع في المتاعب. "هذه الخاصّية تسمى العجرفة. والخطر يكمن في مبالغتك في ثقتك بقدرتك، والإصرار على موقفك برغم حكمة الأشخاص الذين يطلبون منك فعل ما هو بخلاف ذلك. لذلك عليك القيام ببعض التنازلات".

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الدروس التي تتعلّمها من وضع معين لا تنطبق في الغالب على الأوضاع الأخرى، برغم الإغراءات بالإصرار على تطبيق الحل نفسه. يقول جورج "أكبر خطر يهدد القادة هو أنهم يتذكرون إحرازهم لنجاح كبير ومن ثم يحاولون تكرار ذلك النجاح. لكن النجاح لا يتكرر لأن الظروف لن تكون هي نفسها أبداً".

1942: وُلد وليام في 14 أيلول/سبتمبر في ميوزكغون، متشيغان. كان أبوه استشارياً في الإدارة، وكانت أمّه تدرّس الاقتصاد المنزلي قبل أن تُرزق بالأولاد.

1964: تخرّج من معهد جورجيا للتكنولوجيا بدرجة بكالوريوس في الهندسة الصناعية.

1966: حصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلّية هارفرد للتجارة.

1966: خدم كمساعد خاص في وزارة الدفاع الأميركية ومساعد للمراقب العام.

1969: انضمّ إلى القطاع الخاص كمدير للتخطيط بعيد المدى لدى ليتون مايكروويف كوكينغ برودكتس.

1973 – 1978: خدم كرئيس لشركة ليتون مايكروويف كوكينغ برودكتس.

1978: انضمّ إلى هاني وِل Honeywell كنائب لرئيس قسم التطوير في الشركة.

1980: رُقّي إلى منصب رئيس هاني وِل يوروب.

1983: رُقّي إلى منصب نائب الرئيس التنفيذي لنظم المراقبة في هاني وِل.

1987: في كانون الثاني/يناير، سُمّي نائب الرئيس التنفيذي للأتمتة والمراقبة الصناعية في هاني وِل؛ وفي أيار/مايو، سُمّي رئيساً لقسم الأتمتة والمراقبة الصناعية في هاني وِل؛ وفي كانون الأول/ديسمبر، سُمّي رئيساً لنظم الملاحة الفضائية والجوّية.

1988: بوصفه رئيساً لنظم الملاحة الفضائية والجوّية، كشف جورج عن وجود مشاكل حسابية في وحدة قبل تملّكها من قِبل هاني وِل في العام 1986. وُصفت تلك المشاكل بأنها السبب الرئيسي للخسائر التي لحقت بهاوني وِل Honeywell في ذلك العام والتي قدّرت بـ 435 مليون دولار.

1989: على الرغم من أنه كان يُعتبر مرشحاً رئيسياً لخلافة جايمس رينير، المسؤول التنفيذي الرئيسي، غير أن جورج انضمّ إلى ميدترونيك كرئيس وكمسؤول لقسم التشغيل الرئيسي.

1991: سُمّي المسؤول التنفيذي الرئيسي لميدترونيك.

1996: أصبح رئيس مجلس إدارة ميدترونيك.

1999: انضمّ إلى مجلس إدارة نوفارتيس، وهي شركة سويسرية كان جميع المدراء فيها، قبل تعيين جورج، من سويسرا، وألمانيا، والنمسا فقط.

2001: تقاعد من منصبه كمسؤول تنفيذي رئيسي في ميدترونيك، لكنه احتفظ بمنصبه كرئيس لمجلس الإدارة.

2001: سُمّي المدير التنفيذي لذلك العام، من قِبل أكاديمي أوف مانجمنت.

2002: سُمّي "المدير هذا العام 2001 – 2002" من قبل الاتحاد الوطني لمدراء الشركات.

2002: تقاعد من منصبه كرئيس لمجلس الإدارة في ميدترونيك، واستمرّ في خدمة مجالس إدارة نوفارتيس، وتارغت، وغولدمان ساشس، والعديد من الهيئات غير الربحية والنظم التعليمية، بما في ذلك كلّية هارفرد للتجارة، والصليب الأحمر الأميركي، وكارنيجي إندومنت فور أنترناشونال بيس، ومعهد مينيبوليس للفنون.

2003: نشر كتاباً بعنوان Authentic Leadership. وهو يكتب مقالات لمجلة فورتشن تبدأ بعبارة "شكراً لإنرون وأرثور أندرسون وورلدكوم وهيلث ساوث. لقد أيقظتمونا من غفوتنا. فعالم المال والأعمال قد خرج عن مساره الصحيح، وهو يخلط بين الثروة والنجاح، وبين الشهرة والقيادة. إننا معرضون لخطر الإفساد الحقيقي لمفهوم الشركة... لقد بدأ جيلي من المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين... بالاستماع إلى الأشخاص غير المناسبين: محلّلي وال ستريت، وأعلام وكالات الإعلام، والخبراء الاقتصاديين، والاستشاريين في شؤون التعويضات، وموظفي العلاقات العامّة، وزملائنا المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين – وكافة اللاعبين في ما أسميه اللعبة. لقد منعت اللعبةُ كبار المدراء التنفيذيين في يومنا الحاضر من تركيز استراتيجياتهم على عملاء الشركة، وموظفيها، وعلى حملة الأسهم – وهو الأمر الذي يدعو إلى السخرية إذ إنه من المفترض أن تمارَس اللعبة من أجلهم.

دروس في القيادة

البحث عن قيادة يُعوَّل عليها

كما أشرنا في بداية هذا الفصل، فإن إحدى السمات الهامّة التي يتحلّى بها القادة الناجحون، تتمثل بالقدرة على كشف الخداع، أو عدم قول الحقيقة. وإحدى المناسبات التي أظهر فيها جورج قدرته تلك حصلت في العام 1998 عندما التقى بما يسمى بالمسؤول التنفيذي الرئيسي الأعلى لمناقشة تملّك ميدترونيك المحتمل لإحدى الشركات التي تصنّع معدات طبية. وعندما بدأ اللقاء، تفاخر ذلك المسؤول الجذّاب بأن شركته لم تدفع أي ضرائب في الولايات المتحدة لأن مقرّاتها كانت خارج البلاد، وكيف أنه أوقف كافة المشاريع والاستثمارات التي لم تردّ ما أُنفق عليها في غضون سنة واحدة، وما شابه ذلك. وفيما كان جورج يستمع إلى هذه المفاخرات، أدرك أن هناك خطباً ما. ففي ميدترونيك، لم يسبق أن ردّ أيٌّ من المشاريع ما أُنفق عليه في سنة واحدة. وبعد عشرين دقيقة، غادر جورج الاجتماع وصرف النظر عن إبرام الصفقة. وقال في نفسه "هذا يكفي. لن نقوم بأي عمل مع هؤلاء الناس لأننا لا نستطيع الوثوق بهم". وتبيّن في وقت لاحق أن حدس جورج كان محقّاً، لأن المسؤول التنفيذي الرئيسي الأعلى هذا اتُّهم في وقت لاحق بالاحتيال.

يعتقد جورج، الذي تقاعد عن العمل لدى ميدترونيك في العام 2002، بأن هذه الحوادث جزء من المرض الذي أدى إلى سقوط العديد من الشركات مثل إنرون، وورلدكوم، وتيكو. ويجادل بأن العلاج يكمن في تطوير قيادة يُعوَّل عليها، وهو مفهوم على ارتباط وثيق بقول الحقيقة. فالقادة الجديرون بالثقة، كما يقول جورج، هم "أولئك الملتزمون بتحقيق هدف أو توصيل رسالة، والذين يتقيدون دائماً بالقيم التي يؤمنون بها والذين يعرفون أن الحقيقة إلى الشمال من بوصلتهم الأخلاقية. إنهم

يقودون بقلوبهم، لا برؤوسهم وحسب، ولديهم ولع بالأشخاص الذين يخدمونهم. وهم يقومون بذلك بكل انضباط والتزام سعياً وراء الحصول على أفضل النتائج، ليس لحاملي الأسهم وحسب، بل ولكافة من تربطهم مصالح بشركاتهم، بما في ذلك العملاء، والموظفين، والمجتمعات التي يخدمونها. يبدو هذا الكلام من مخلّفات الماضي، لكنه يبقى ثورياً بالرغم من ذلك". ويؤمن جورج بقوة أيضاً بأهمية هذه المبادئ، وقد ألّف كتاباً يتكلم عن هذا الموضوع على وجه الخصوص، والذي حمل العنوان Authentic Leadership.

لقد تزايدت أهمية القيادة التي يُمكن الاعتماد عليه، لأن كلاً من القيم التي تؤمن بها الشركات والحوافز التي يتم وفقها منح المكافآت للمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين قد انحرفت، كما يقول جورج، في السنوات القليلة الماضية. وأعداد الشركات التي تركّز على العوائد التي يجنيها حاملو الأسهم كمقياس للنجاح آخذ في الازدياد، بدلاً من دراسة الحاجات الأشمل لأصحاب المصالح، بمن فيهم العملاء والموظفين.

وكما كتب جورج في مقدمة كتابه المذكور آنفاً، ففي السنين الأخيرة، "وبدلاً من استخدام المقاييس التقليدية مثل النمو، وتدفق الرساميل، والعائد على الاستثمار، فقد أصبح معيار النجاح تحقيق توقعات محلّلي الأوراق المالية. ويجري التخفيض من حجم الاستثمارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة للعوائد، وهذا ما يحدّ من إمكانات النمو لدى الشركات. ولا تزال التوقعات في تزايد مستمرّ، مدفوعة بالمضاربين ومحلّلي حركة الأوراق المالية، كما لو كانت الشركات تكافح من أجل صنع أرقامها. والشركات التي تنجح في بلوغ الرقم "السحري" للعوائد أو تتجاوزه تكافأ بسخاء بالارتفاع المستمرّ لأسعار أسهمها. والشركات التي تعجز عن بلوغ ذلك الرقم، حتى وإن حققت زيادات كبيرة، تعاقَب بشدة، ويطالِب حملةُ أسهمها بإقصاء المسؤول التنفيذي الرئيسي فيها. فلا

عجب إذن أن نجد العديد من المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين يتخذون تدابير متطرّفة إرضاء لحملة الأسهم!".

يجادل جورج بأن القادة الذين يُعوّل عليهم يمتلكون الشخصية بدلاً من الجاذبية. وعلاوة على ذلك، نجدهم يتنفسون ويعيشون الأبعاد الخمسة التي تمنح القيادة مصداقيتها. يتمثل البُعد الأول في أن هؤلاء القادة ملتزمون بأهداف معينة. بالنسبة إلى جورج، كان يعلم منذ أن تخرّج من مدرسته الثانوية أنه يتوجب عليه استخدام قدراته في إحداث فارق في هذا العالم، ولكنه يقول بأن ذلك "تتطلب منه عشرين عاماً لمعرفة أين يجب تحقيق هذا الفارق وكيفية تحقيقه. وبقيت على تلك الحال إلى أن انضممت إلى ميدترونيك حيث شعرت بأن كل شيء على ما يرام وأني قد وصلت إلى هدفي. فهذا هو المكان الذي يجدر بي أن أتواجد فيه". والبُعد الثاني هو أن المصداقية تتطلب التزام القادة بالقيم التي يؤمنون بها – وعدم الاكتفاء بالالتزام بها بالكلام فقط. وعلى سبيل المثال، فقد سُئل دينيس كوزلوفسكي، المسؤول التنفيذي الرئيسي السابق لدى شركة تيكو، والذي اتُّهم وبعض من زملائه بسرقة 600 مليون دولار من الشركة، مرّة بعد كلمة ألقاها في كلّية التجارة عن سرّ نجاحه، فأجاب "النزاهة". ويشير جورج إلى أن كافة القادة تقريباً سيقولون "لدينا قيم جيدة فعلاً. لكنك إن كنت تنوي أن تنادي بمجموعة معينة من القيم، فمن الأفضل أن تستعدّ جيداً لكي تمارسها. وقبل كل شيء، كن دائماً ثابتاً فيما تقول بأن في إمكانك فعله، وإن كنت تقصّر أو تفشل في بعض الأحيان".

يقول جورج بأنه يمرّ أحياناً في أوقات لا يلتزم فيها بقيَمه. وعلى سبيل المثال، عندما كان في ميدترونيك، قام بتعيين شخص لكي يترأس عمليات الشركة في أوروبا. وعن ذلك يقول جورج "شعرت بأنه رجل أعمال جيد فعلاً، و لم أتقصّ بدقّة القيم التي كان يؤمن بها". وأصرّ جورج

على المضيّ في تعيينه بالرغم من الشكوك التي أبداها زملاؤه بشأن ذلك الرجل. "وبعد أربعة شهور، جاء رئيس قسم مراجعة الحسابات الداخلية والمستشار القانوني العام إلى مكتبي وأخبراني بأن ذلك الرجل يدير سرّاً مخصصات مالية لحساب أطباء إيطاليين عبر حساب مصرفي في سويسرا. أصبح الوضع مؤلماً للغاية. فقد كان عليّ أن أصرفه في اليوم التالي، وكان علينا في تلك الفترة فعل الكثير مما ينبغي القيام به لاستعادة مكانتنا في أوروبا. كل ذلك كان بسبب أنني اخترت الشخص الخطأ ولأسباب خاطئة. فأنا لم أتحقق من قيمه عن كثب".

والقيادة بالقلب هي البُعد الثالث للقيادة التي يُعوّل عليها، حيث يقول "يظن الكثير من القادة بأن في مقدورهم ممارسة القيادة الصارمة برؤوسهم". وهم يستجيبون للمشاكل بمحاولة التفكير مليّاً في حلّها. "وهم لا ينفتحون على الآخرين، ولذلك فهم لا يولّدون إحساساً بالعاطفة والرغبة في الاستجابة لديهم. وبما أنهم يبالغون في الاعتماد على الطرق العقلية، فهم لا يعبّرون عن أي عواطف تجاه موظفيهم أو زملائهم أو عملائهم. إنهم شديدو التصلّب، وعادة ما يخسرون الكثير من موظفيهم لأنهم لا يقدرون على الإفصاح عن أحاسيسهم". وعلى العكس من ذلك، نجد أن القادة الذين يقودون بقلوبهم يشركون مكونات قلوبهم وعقولهم، برغم أنهم يجعلون أنفسهم أكثر عرضة للجرح بسبب انفتاحهم على زملائهم.

وعن البُعد الرابع، يؤكد جورج على أن القادة الجديرون بالثقة يبنون علاقات وطيدة – وليس علاقات عرَضية وسطحية، وإنما روابط قوية تدوم طويلاً. بالنسبة إلى حالة جورج، نجد أنه يستدلّ بعلاقته برئيس ميدترونيك. "اتصل بي مرّة من المستشفى وأخبرني بأن ابنه الغائب والذي لم يره منذ ثلاث سنوات ظهر فجأة. لقد دخل إلى المستشفى لأنه يعاني من سرطان في المعدة. وهكذا ذهبت إلى المستشفى لأن ابنه كان يُحتضر.

لم أخبره بأنني قادم لعيادة ابنه. ركبت سيارتي وذهبت لملاقاته. كانـت تلك مرحلة عصيبة في حياته، غير أن التفاعل بيننا كان حميمـاً جـداً. تعانقنا، وتحدثنا عن الأمر. وحقيقة أنني قمت بذلك عندما كان عليّ أن أكون كثير المطالب في العمل حملت من المعاني أكثر من أي شيء آخـر كان بمقدوري القيام به".

يمكن أن يتلاشى تأثير كافة هذه السمات ما لم يتمرّس القـادة بالبُعد الخامس للقيادة الجديرة بالثقة - وهو الانضباط الذاتي. يقـول جورج "لن يكون لأي شيء مما تقدم أي مفعول ما لم نضع معتقداتنا وفلسفتنا موضع التنفيذ وبانضباط تام. وهذا يفـرض الكـثير مـن الضغوط علينا بوصفنا قادة، لأنه يتعين علينا دائماً أن نكون مثاليين. علينا أن نظهر انضباطنا الذاتي في كافة تصرفاتنا. وإذا لم نفعل، نصبح في عداد المنافقين. وسينتهي بنا الأمر إلى قول شيء وفعـل عكسـه. والانضباط الذاتي يعني حمل هذه الأفكار وترجمتها إلى نتائج ملموسة. وإذا لم نفعل، فما الفائدة من ذلك كلّه؟".

4

اكتشاف السوق التي لا تحظى بالخدمات الكافية

إذا عدنا إلى السنوات الخمس والعشرين الماضية، نجـد أن معظـم الشركات الناجحة لم تكن تعتمد على الدوام على طـرح منتجـات أو تكنولوجيات ثورية. فقد برز بعض هذه الشركات بسبب قدرة قادتهـا على التعرّف على أسواق ناشئة لم يتم بعد تحديد احتياجاتها، وتوفير مـا تحتاج إليه من خدمات. فقد باع جاك بوغل، مؤسس فانغارد غـروب صناديق المؤشرات مباشرة إلى حملة الأسهم الذين كان يـتم في السـابق تقاضي رسوم إدارية وعمولات كبيرة منهم؛ وشارلز شواب، وفّر "لماين ستريت طريقاً للوصول إلى وال ستريت"، من خلال العمولات المخفضة؛ ومحمد يونس، مؤسس غرامين بنك، انبرى "لكسر حلقة الفقر" في وطنه بنغلادش عبر منح القروض للفقراء جداً من أبناء القرى، متيحاً لهم فرصة ليصبحوا قادرين على إعالة أنفسهم.

لقد نجح هؤلاء القادة لأن الأسواق الجديدة التي تمكنوا من تحديدها حافظت على مستوى الطلب على منتجاتهم أو خدماتهم. وبدأت تجـارة العملاء الذين لم يسبق أن تمت تلبية طلباتهم بالنمو والازدهار، وكـذلك

تجارة الشركات التي تخدمهم. والدرس الذي يمكن للقادة الطموحين أن يتعلّموه من هذه الأمثلة هو ألاّ يقتصروا على التركيز على الأسواق البارزة أو الأكثر ربحية في الوقت الحاضر، فهي واضحة للجميع، وعلى الأرجح أن تجذب إليها منافسة شديدة. بالتعرّف على الأسواق التي لا تحظى بالخدمة الكافية وعلى العملاء (أو الشرائح) التي لم يستهدفها أحد، يمكن للشركات الدخول إلى مجالات جديدة وتطوير أعمال ناجحة قبل منافسيها بزمن طويل.

جون بوغل *JOHN BOGLE*

التحدي:

إيجاد نوع جديد من شركات الأرصدة المشتركة

خلال فترة النمو المتصاعد لسوق الأسهم في الستينات من القرن الماضي، بدا أنه لا يمكن لمدراء الاستثمار الوقوع في أي خطأ. غير أن هذه الأوهام تبددت في العام 1973 عندما انخفضت أسعار الأسهم بنسبة قاربت الخمسين في المئة. رأت ولينغتون مانجمنت كومباني، وهي شركة لإدارة الأموال المتبادلة في فيلادلفيا، المستثمرين المذعورين وهم يسحبون 300 مليون دولار بعد الهبوط الفجائي لسعر سهم ولينغتون. وفي أوائل العام 1974، أعفى مجلسُ إدارة الشركة بوغل من منصبه كمسؤول تنفيذي رئيسي.

بعد ذلك التاريخ بثلاثة عقود، قال بوغل "أعتقد بأنه من الواضح أن أكبر تحدٍّ مهني يمكن أن تواجهه هو ما تنوي أن تفعله بعد طردك من عملك. أما إجابته على تلك الخطوة فكانت: استخدام المنطق السليم ولمسة من "المراوغة" – على حدّ وصفه – لإقناع مجلس الإدارة بتأسيس نوع جديد من شركات التمويل المشترك والطلب من شخص ما أن يديرها.

سُمّي بوغل، الذي كان قد التحق بولينغتون فور تخرّجه من برينستون في العام 1951، المسؤول التنفيذي الرئيسي في العام 1967. ومن أجل توسيع عروضات الشركة، كان عليه الإشراف في العام 1966 على عملية دمج مع ثورندايك، ودوران، وباين أند لويس، وهي شركة إدارة الأسهم العادية في بوسطن. والآن ألقى به هؤلاء الشركاء خارجاً. لكنّ بوغل لم يكن عاطلاً عن العمل بكل ما في الكلمة من معنى. فبالإضافة إلى إدارته لشركة لإدارة الأموال، كان رئيس شركة ولينغتون

فاندس، وهي مجموعة من صناديق الاستثمار المشتركة التي تشرف عليها ولينغتون مانجمنت؛ وهو المنصب الذي ظلّ محتفظاً به.

منذ أن كان بوغل على مقاعد الدراسة في الكلّية، انشغل في التفكير في تضارب المصالح المتأصل في العديد من عمليات التمويل. وصناديق الاستثمار المشتركة هي شركات مملوكة من قِبل أشخاص عاديين يشترون أسهم الصناديق بغرض الاستثمار والاستفادة من عائداتها بعد التقاعد أو لتغطية المصاريف الدراسية. لكن هذه الصناديق تستخدم في العادة مديري أموال من خارجها لاختيار الأسهم والسندات التي سيشتريها الصندوق. كما أن شركات الإدارة هذه تتولّى المسؤوليات الإدارية، وعمليات التسويق والتوزيع لصالح الصناديق التي تخدمها. ومع أن هذه الصناديق والشركات التي تديرها كيانات منفصلة من الناحية القانونية، غير أن مجلس إدارة شركة الصندوق يهيمن عليه في معظم الحالات المدراء من الشركة التي تدير هذا الصندوق. تأتي مداخيل شركات الإدارة من النفقات التي تتقاضاها والتي تُحتسَب كنسبة مئوية من الأرصدة الموجودة في كل صندوق. وكلما زادت قيمة هذه النفقات، كلما زاد الضرر الذي يلحق بعائدات المستثمرين.

جادل بوغل باستمرار بأنه ينبغي أن يكون للصناديق والشركات التي تديرها معايير أخلاقية شبيهة بتلك التي يلتزم بها أولئك الذين يعملون في الحقلين القانوني والطبّي، على أن تعتمد تلك المعايير على مبدأ تقديم مصالح المستثمرين على مصالح سائر الجهات الأخرى، وعلى وجوب أن تبحث الصناديق باستمرار عن طرق لخفض النفقات، لا عن أعذار تبرّر زيادتها. وفي أوائل السبعينات، خاطب بوغل مجلس الإدارة قائلاً "بعد دراسة الأمر من كافّة جوانبه، وجدتُ أنه من غير المرغوب فيه بالنسبة إلى المؤسسات المهنية أن يكون حملة أسهمها من عامّة الناس".

وفي اليوم التالي الذي أعقب فصله من عمله، قدّم بوغل اقتراحاً رسمياً بتغيير مجلس إدارة الصندوق الذي كان هو نفسه قد اقترحه قبل ذلك بعدة سنين. ففي رأيه، كان ينبغي على الصناديق إجراء "تبديل" عبر شراء

شركة الإدارة من مجموعة المستثمرين الذين يملكونها. وبما أن الصناديق نفسها مملوكة من قبل الأشخاص الذين يستثمرون فيها، فستكون شركة الإدارة مملوكة من قبل المستثمرين العاديين في الصندوق، مما ينهي الصراع القائم بين المديرين والمستثمرين. وهكذا، يصبح المستثمرون في الصندوق المالكين، بالإضافة إلى كونهم العملاء.

كان مجلس ولينغتون فاندس أبعد ما يكون عن التحمّس لهذا الاقتراح، غير أنه أعطى بوغل قسماً مما أراده بعد ذلك بستة شهور. فقد تم تأسيس شركة جديدة، ذي فانغارد غروب، تابعة ومملوكة بالكامل من قبل ولينغتون فاندس. غير أن الدور الوحيد لفانغارد كان الإشراف على الأشغال الإدارية، مثل مسك دفاتر حسابات العملاء. لكن حُظر عليها إدارة الأرصدة - بيع الأسهم والسندات وشراؤها لصالح المستثمرين. وهكذا ظلّت هذه المهام الأكثر حيوية في يد ولينغتون منجمنت. يقول بوغل "وبذلك أكون قد خسرت الجولة، لأني أعدّ ذلك نصراً باهظ الثمن".

لكن بوغل لم يستسلم، وقال "لقد اتضح لي أن ما تحتاجون إليه لبناء شركة ادخار هو التحكّم في كيفية استثمار الأرصدة - ما هي أنواع الأرصدة التي في حوزتك، وكيفية استثمارها، وتوزيعها".

ولمدة تزيد على عقدين، ظلّت فكرة صناديق المؤشرات (Index funds) تراود بوغل. فبدلاً من توظيف فرق من مشتري الأسهم المختارة وتوظيف المحلّلين الذين يتقاضون أجوراً مرتفعة، يمكن لصندوق المؤشر ببساطة شراء الإصدارات والاحتفاظ بها وفقاً لأحد معايير السوق، مثل ستاندرد أند بورز 500. ومع مرور الوقت، يُترجَم قانون المتوسطات في أن أداء قلّة من الصناديق التي تتمتع بإدارة فعالة سيفوق المؤشرات. بالتأكيد، كانت الأجور والمصاريف المرتفعة الناجمة عن الصناديق المدارة تتسبب عادة في خسارة المؤشر المدار بطريقة سلبية، ما بين 2 إلى 3 نقاط مئوية في السنة. وبالتالي، يمكن لصندوق يُدار وفقاً للمؤشر، ويتقاضى أجوراً متدنية جداً، أن يهزم معظم الصناديق المنافسة التي تُدار معظم الوقت. ويمكنه أن يوفر للمستثمرين عوائد أكبر بكثير عندما يتراكم هذا

التفوق السنوي مع مرور السنين.

وبعد مضي وقت قصير على تأسيس فانغـارد، عـاد بوغـل إلـى المجلس ليطلب منه إنشاء صندوق يتبع المؤشر ستاندرد أند بـورز. قـال بوغل "يبدو لي أنه سيكون مدخلاً عظيماً لإدارة الاسـتثمار. وعنـدما ردّ عليّ المدراء بأنه من غير المسموح تولّي إدارة الاستثمار، قلت لهم بأنه لن يكون في الإمكان 'إدارة' الصندوق". فالصناديق المدارة تسعى دائماً إلـى الدخول في استثمارات جديدة، وهي عادة ما تغيّر محفظتها مـن الأوراق المالية والسندات بالكامل كل عام. وكان يجادل بـأن صـندوق المؤشـر سيقتصر على شراء الأسهم وفقاً لبيانات المؤشر والاحتفاظ بها على المدى الطويل.

يتذكّر بوغل ذلك فيقول "كانت تلك في الأساس طريقة للتسـلل إلـى حقل إدارة الاستثمار... وقد أعطوا موافقتهم على ذلك. لم يكن ذلـك مـا كانوا يريدونه فعلاً، لكنهم وافقوا بالرغم من ذلك لأنني نجحت في إقناعهم بأنه لا علاقة لذلك بالإدارة".

وبعد ذلك، انتقل إلى عملية التوزيع. فمنذ تأسيس ولينغتون فاندس في العام 1928، والصناديق تباع للمستثمرين عبر سماسرة الأسهم، مع تقاضي "أحمال" أو عمولات غالباً، قد تصل إلى 8%. وبعد دفع العمولة سلفاً، يبدأ المستثمر عمله مديناً ويسعى إلى تحقيق عوائد تكافئ تلك العمولـة علـى الأقل. والخيار البديل، الذي نادراً ما كان يُتّبع في السبعينات، كان بتجاوز هؤلاء السماسرة وطرح الأسهم وبيعها للجمهور مباشرة، والاستغناء عـن دفع العمولات.

يقول بوغل "كنت أجادل بأنه يتوجب علينا سلوك طريق يغنينا عـن دفع العمولات، وولينغتون منجمنت كانت تفضل أن تدفع عمولات". ولسوء الحظ، كانت ولينغتون منجمنت لا تزال تتحكم في طريقة توزيع الأمـوال، وكان محظوراً على فانغارد لعب ذلك الدور. يقول بوغل "جادلت بأننـا لا نتدخل في عملية التوزيع، ولكننا نعمل على التخلّص مـن الحاجـة إلـى التوزيع". وأذعن المجلس مرّة أخرى، وفي نهايـة صـيف العـام 1977،

أصبحت فانغارد تتحكّم في إدارة الصندوق، والتوزيع الخالي من العمولات. ويشير إلى ذلك بقوله "لم نكن تلك المجموعة المكتملة التي نحن عليها اليوم".

لقد نما صندوق مؤشر ستاندرد أند بورز 500 التابع لفانغارد وأصبح أكبر صندوق في العالم، بحيث باتت أرصدته تقارب 96 مليار دولار في أوائل العام 2004، وهو ما جعل العشرات من المؤسسات تسعى إلى تقليدها. كما أن فانغارد وغيرها من الشركات أسست مجموعة من الصناديق التي تتبع مؤشرات أخرى. وبحلول العام 2004، أصبحت فانغارد صاحبة ثاني أكبر صندوق ادخار، وتدير حوالى 700 مليار دولار في 161 صندوقاً، ويعمل لديها حوالى 10.000 موظف.

بعد تقاعده في العام 1999، كرّس بوغل كامل وقته للكتابة والتحدث عن صراعات المصالح والنفقات الزائدة التي تتكبدها صناعة صناديق الادخار. يقول بوغل "هناك ميل يدفعنا كلما تقدم بنا العمر إلى التخلّي عن المثالية. إيّاكم أن تفعلوا ذلك. فهي أكثر ما تتحلّون به من الصفات قيمة... وأنا أعتقد أن مثاليّتي تزداد قوة مع الوقت".

1929: وُلد في مونتكلير في نيوجرسي. كان أبوه وليام مديراً تنفيذياً لدى شركة أمريكان كان، التي شارك في تأسيسها مع جد جون الذي أسس أيضاً شركة أمريكان بريك. وكانت أمّه جوزفين سيدة منزل. أدى الانهيار الاقتصادي الذي شهده العالم عام 1929 إلى ضياع ثروة العائلة مما جعل بوغل يعتمد على المنح الدراسية لإكمال دراسته الإعدادية والجامعية.

1949: بوصفه طالباً في برنستون، فقد أصبح على اطلاع بشؤون صناعة صناديق الاستثمار المشتركة (mutual fund) بعد أن قرأ بمحض الصدفة مقالة في مجلة فورتشن.

1951: أكمل بوغل أطروحته التي تألفت من 140 صفحة بعنوان The Economic Role of the Investment Company، والتي جادل فيها بأنه يتعين على شركات الاستثمار العمل على سبيل الحصر من أجل إفادة المستثمرين فيها وليس من أجل مدراء الاستثمار. كما ناقش في أطروحته فوائد الاستثمار المعتمد على المؤشرات وكيفية إبقاء تكاليف إدارة الأرصدة المالية في أدنى المستويات.

1951: قرأ والتر مورغان، مؤسس ذي ولينغتون فند في العام 1928، أطروحة بوغل وعيّنه في المؤسسة عقب تخرّجه. ارتقى بوغل في مجالي التسويق والإدارة وليس في إدارة الأموال.

1956: أصدرت محكمة فيدرالية حكماً سمحت بموجبه بشراء شركات إدارة الأموال، أو بيعها، أو طرحها للاكتتاب العام. رأى بوغل في ذلك الحكم بداية لتراجع صناعة التمويل من مهنة مكرّسة لخدمة العملاء إلى تجارة هدفها تحقيق الأرباح.

1960: طُرحت مجموعة ولينغتون للاكتتاب العام مقابل 18 دولار للسهم الواحد.

1965: في سنّ الخامسة والثلاثين، أصبح بوغل نائب الرئيس التنفيذي لمؤسسة ولينغتون والخليفة المرجح لمورغان.

1966: أشرف بوغل على عملية الدمج بين ولينغتون مانجمنت كومباني وثورندايك، ودورلن، وباين أند لويس، وهي مؤسسة تعمل في إدارة الأسهم في بوسطن. كان الهدف من عملية الاندماج وضع حدّ لاعتماد ولينغتون المفرط على صندوق وحيد، وإيجاد طريقة لتوفير التمويل بواسطة الأسهم، وجذب أشخاص موهوبين في إدارة الاستثمارات.

1967: أصبح بوغل الرئيس والمسؤول التنفيذي الرئيسي لولينغتون منجمنت كومباني، التي تدير ولينغتون فاندس.

1971: إيماناً منه بأنه "لا يمكن لرجل أن يخدم سيّدَين"، اقترح بوغل أن تقوم ولينغتون بدراسة إمكانية تملك ولينغتون مانجمنت. كان مدراء ولينغتون فاندس يرون فائدة مالية في زيادة الأجور الإدارية، في حين رأى المستثمرون فائدة في تخفيض تلك الأجور. هذا "التبادل الذي اقترحه بوغل كان سيضع المدراء تحت إمرة المستثمرين. لكن لم تتخذ أي إجراءات في هذا الخصوص.

1973 – 1974: انتهت حقبة النمو وهبطت أسعار الأسهم بنسبة قاربت 50%.

1973: عانت ولينغتون فاندس من هروب رساميل قُدّرت بـ 300 مليون دولار، مقارنة بتدفق رساميل قدّرت بـ 280 مليون دولار في العام 1967. وهو ما أدّى إلى هبوط سعر سهمها فجأة.

1974: حثّ بوغل مجلس إدارة فاندس على مبادلة الأموال عبر شراء ولينغتون منجمنت كومباني، التي تتمتع بمجلس إدارة منفصل. طلب مدراء فاندس الحصول على مزيد من التفاصيل. لكن تم عزل بوغل من منصب المسؤول التنفيذي الرئيسي لولينغتون منجمنت كومباني، وظل يرأس بالرغم من ذلك ولينغتون فاندس، التي لها مجلس إدارة منفصل. وبعد ذلك، تمكن بوغل من إقناع مؤسسة فاندس بتشكيل فانغارد غروب، غير أن المدراء حصروا دورها بأداء المهام الإدارية باستثناء إدارة الأموال وتوزيعها.

1975: بعد حصوله على موافقة لجنة السندات الماليّة والصرف، بدأت فانغارد عملها كشركة تابعة ومملوكة بالكامل من قبل ولينغتون فاندس.

1976: اكتمال الطرح الابتدائي للاكتتاب العام لفانغارد، بوصفها أول صندوق يعتمد على المؤشر، وكان يقتفي معايير مؤشر الأسهم الخاص بستاندارد أند بور 500. تم جمع 11 مليون دولار فقط. وبما أن أرصدة المؤشر كانت لا تخضع لأي إدارة، فالصندوق لم يخرق الممنوعات الإدارية التي فرضتها فانغارد، حسب ادعاء بوغل.

1977: قبل مجلس فاندس بتوصية بوغل المتعلّقة بالتحول إلى نظام خالٍ من السمسرات عبر إلغاء اتفاقية التوزيع مع ولينغتون مانجمنت، مما أدّى إلى التخلص من أجور المبيعات ووقف مبيعات الصندوق عبر السماسرة. ومنذ ذلك الحين، صار في مقدور المستثمرين التعامل مع فانغارد مباشرة.

1980: بلغت أرصدة فانغارد التي تخضع للإدارة 3 مليارات دولار.

1981: قضت لجنة السندات المالية والصرف رسمياً بإمكانية اشتراك فانغارد في عملية التوزيع، منهية بذلك أربع سنوات من التوزيع بناء على إذن مؤقت. تولّت فانغارد إدارة صناديق السندات وسوق القطع.

1993: وصل حجم أرصدة فانغارد إلى 121 مليار دولار.

1996: استقال بوغل من منصب المسؤول التنفيذي الرئيسي لفانغارد. وخضع بعد ذلك بشهر واحد لعملية جراحية في القلب.

1997: وصل حجم أرصدة فانغارد إلى 300 مليار دولار.

1999: تقاعد بوغل من عمله في مجلس إدارة فانغارد، وأسس بعد تقاعده مركز بوغل للبحوث في الأسواق المالية. وأصبح متحدثاً عامّاً وكاتباً، يدعو إلى خفض التكاليف، والاستثمار المعتمد على المؤشرات. وغالباً ما كان ينتقد الممارسات المتبعة في صناعة التمويل.

2000: أصبح صندوق مؤشر فانغارد 500، والأول لدى الشركة، أكبر صندوق في العالم.

2002: هبطت نسبة النفقات المتقلة – وهي ذلك القسم من أرصدة الصندوق الذي يُنفق على الإدارة والنفقات الأخرى – إلى 0.26% بعد أن كانت 0.67% في العام 1975، في حين يصل معدل نسبة نفقات الصناديق المدارة في صناعة التمويل إلى حوالى 1.3%.

2004: وصلت أرصدة صناديق فانغارد إلى 700 مليار دولار بعد أن كانت 1.4 مليار دولار في العام 1974. وأصبحت فانغارد صاحبة ثاني أكبر مجموعة صناديق تمويلية بعد فيدليتي إنفستمنتس أوف بوسطن. كما بلغت حصة فانغارد من السوق 9.2% بعد أن كانت 3.5% في العام 1974.

دروس في القيادة

مؤشر من أجل استثمار ناجح

كان جاك بوغل مهتماً منذ أن كان على مقاعد الدراسة في برينستون في بحث أظهر أن مدير الأموال العادي لا يمكنه تجميع محفظة من الأوراق المالية التي تجعله يتفوق في السوق الإجمالية. إذا كان ذلك الأمر صحيحاً، فإن أفضل صناديق الاستثمار المشتركة ستكون تلك التي تتقاضى من عملائها أقل نفقات ممكنة، لأن النفقات التي تُقتَطَع من أرصدة الصندوق تقلل من مستوى أدائه. في تلك الفترة، أسس بوغل فانغارد غروب في أواسط السبعينات، وكانت معظم سندات الصندوق تباع عبر السماسرة في سوق الأسهم الذين كانوا يتقاضون سلفاً عمولات كبيرة على المبيعات. وبالإضافة إلى ذلك، كان يُقتطع من تلك السندات نفسها مبالغ كبيرة تُدفَع للمحلّلين الذين يعملون فيها ولغيرهم من الموظفين، وذلك لتوفير ربح للشركة المديرة، وهي الشركة التي تدير الصندوق.

لاحظ بوغل سوقاً لا تحظى بالخدمة الكافية، والتي تتألف من العملاء الواعين لتبعات التكاليف ممن قد يرحّبون بالفرصة التي تتاح لهم لشراء سندات تتبع المؤشرات والسوق الإجمالية وتتقاضى أجوراً متدنية جداً. وللتخلّص من هذه الأجور والعمولات التي يتقاضاها السماسرة، كان على فانغارد بيع الأسهم التي تمتلكها إلى حملة الأسهم مباشرة. وبدلاً من أن توكل إدارة الصندوق إلى شركة إدارة خارجية تتقاضى أجوراً باهظة، كان على فانغارد أن تتولّى هذا الدور بنفسها. إن شركات التمويل في معظمها شركات خاصة أو تدار كشركات عامّة مدينة لحملة الأسهم. وبناء على ذلك، ستكون فانغارد مملوكة من قِبل الأشخاص الذين استثمروا في صناديقها، وهكذا، تُنهي تضارب المَصالح القائم بين عملاء الشركة ومالكيها. وبجعل فانغارد شركة مشتركة، مملوكة من قِبل

المستثمرين فيها، يكون بوغل قد قدّم مصالح المستثمرين على سائر المصالح الأخرى. يقول بوغل "يمكنك القول بأن ذلك كان ينمّ عن مثالية ساذجة لطالب جامعي، أو يمكنك القول بأنها كانت رؤية أوحدت فانغارد. والقول الأول هو المرجح - لأنه يتكلم عن المثالية التي لازمتني طوال تلك السنين. كما أنه ينمّ عن المنطق البديهي".

ومن أجل خدمة الأسواق التي لا تحظى بالخدمة الكافية، كان على بوغل أن يتوصل إلى استراتيجية مبتكرة للتسعير. وقبل أن تغيّر الإنترنت الطريقة التي يتّبعها الناس في التسوّق بوقت طويل، كانت أفكار بوغل تدور حول السعر، والقيمة، وخدمة العملاء. وقد أكدت الأبحاث الأكاديمية التي أُجريت في الخمسينات، والستينات، ومطلع السبعينات، كما دلّت الخبرة على صحة رؤيته القائلة بأن حفنة ضئيلة جداً من مدراء الأموال كانت جيدة بما يكفي لاختيار الأسهم التي يمكن أن يتفوق أداؤها باستمرار في السوق الشاملة. شكلت هذه الحقيقة حجر الزاوية في استراتيجية السعر المتدني لبوغل التي اتبعها في إدارة شركة التمويل المشترك، ذي فانغارد غروب. يقول بوغل "لم تحتج الشركة إلى أي عقول استثنائية، بل تطلبت القليل من الفكر البديهي، ومعرفة أن العائد الصافي في الأسواق المالية، يمثل العائد الإجمالي مطروحاً منه النفقات. وبالتالي، كلما كانت نفقاتك أقل، كلما كانت عائداتك الصافية أعلى".

اعتمدت استراتيجية بوغل جزئياً على تزويد المستثمرين لديه بالمعلومات المتعلّقة بالأداء الضعيف للصناديق التي تتمتع بإدارة عادية - ثم بيعها لفئة المشترين الأوسع إطلاعاً. إنها عملية لا تنتهي أبداً لأن الصناديق التقليدية ذات التكاليف الباهظة تتمكن دائماً من إغراء العملاء بفضل إعلاناتها التي تركّز على الأداء الجيد على المدى القصير. وفي هذا الخصوص، كتب بوغل مقالة نشرتها ذي وال ستريت جورنال في 8 تموز/يوليو "يبدو أن المستثمرين لا يدركون بدرجة كبيرة الفجوة الهائلة

التي يسببها تقليص الأسهم والسندات وصناديق الأموال المطروحة في السوق لعائدات السوق التي يستثمرون فيها. وفي حين كان مؤشر ستاندرد أند بورز 500، على سبيل المثال، يرتفع بمعدل سنوي متوسط بلغ 12.2% منذ العام 1984، نجد أن صناديق الأسهم العادية نمت في المتوسط بمعدل 9.3%، أو ما يمثل ثلاثة أرباع عائدات سوق الأسهم فقط... ما هو السبب الذي يقف خلف هذا القصور؟ يرجع سبب هذا القصور بدرجة كبيرة إلى التكاليف التي تتكبدها الصناديق المشتركة".

وكتب في المقالة نفسها "في العام 2002، بلغت النسبة المتوسطة للمصاريف في صناديق الأسهم العادية 1.6% من أرصدة هذه الصناديق. كما أن العمولات التجارية وغيرها من النفقات المرتبطة بالمستوى المرتفع لحركة البيع والشراء في الصناديق التي تحظى بإدارة فعّالة زادت من تلك المصاريف بمقدار 0.8 نقطة مئوية إضافية. وباحتساب كافة المصاريف المتنوعة، تصل التكاليف الإجمالية في المتوسط إلى 3% تقريباً من حجم الأرصدة. لكن في صندوق المؤشر ستاندرد أند بورز 500 الرئيسي لفانغارد، لم تكن نسبة المصاريف تتعدى 0.18% - أي أكثر بقليل من عُشْر من نظيراتها في صناعة صناديق الأسهم في المتوسط. وبما أن صناديق المؤشرات تعمل، بحكم الضرورة، بطريقة تلقائية، مع تغيّر ضئيل جداً في مجموع ما في حوزتها من الأسهم، فإن العمولات والمصاريف الأخرى متدنية أيضاً. كما أن هذه الصناديق تتمتع بميزة ضرائبية لأن هناك نسبة ضئيلة من دورة المال التي تستوجب فرض ضرائب على الأرباح الناتجة عن رأس المال. ومن أجل مزيد من التخفيض في التكاليف، قرّر بوغل بيع ما في حوزة الصناديق للمستثمرين مباشرة بدون "أحمال" أو عمولات على المبيعات، غالباً ما تصل نسبتها إلى 5% من الاستثمار، والتي تتكبدها الصناديق التي تبيع أسهمها من خلال سماسرة الأسهم.

بالنسبة إلى بوغل، تمثل المصداقية سبباً رئيسياً لنجاح فانغارد. وهو

يقول "أوجد هوية، شركة تمثل شيئاً... وعندما تَعِد أفراد الطاقم (وهي العبارة المستخدمة في فانغارد للإشارة إلى الموظفين) بشيء، فعليك أن تفي بوعدك. وعندما تَعِد المستثمرين بشيء، فعليك أن تفي بوعدك. إذا كان في مقدور الناس الثِقة بك... فلن تقع في المشاكل أبداً".

وعندما تحدث في الاحتفال الذي أقامته فانغارد في الذكرى السنوية الخامسة والعشرين لتأسيسها في 24 أيلول/سبتمبر 1999، لخّص بوغل هوية الشركة بكلمة واحدة: "النِّظارة، وهي الفكرة الرائعة الوحيدة التي تشرح حقيقة ما تمثله فانغارد، ومن تكون، وما تقوم به. وهي الفكرة القائمة على خدمة حَمَلَة الأسهم أولاً، والعمل كوصيّ يحظى بقدرة ائتمانية. إن صناديق ادخار صناديق الاستثمار المشتركة خاصة بالمستثمرين، ويديرها المستثمرون، ولصالح المستثمرين". والتصريحات العلنية العديدة لبوغل، ومقالاته، ورسائله إلى محرّري الصحف - أكسبتْه لقب "القديس جاك"، وهو اللقب الذي لم يكن منافسوه يستخدمونه بكثير من الإعجاب عندما يشيرون إلى بوغل. وعندما جاءت لحظة تقاعده، كان قد أسس دوراً مزعجاً في صناعة صناديق الادخار. ومعظم الانتقادات التي يوجهها إلى الصناعة - النفقات الضخمة التي تتكبدها، على سبيل المثال - تخدم اسم فانغارد كشركة رائدة من حيث تدني مصاريفها.

يقول بيتر كابيلّي من وارتون "يملك بوغل رؤية مقنعة على نحو لا يصدَّق أحدثت هذا الحس المثالي في صناعة كانت شديدة الممانعة لـه". والأمر المدهش، يضيف كابيلّي، "هو أن أحداً لم يسبق أن جرّب مقاربة المؤشر هذه من قبل". لقد نجح بوغل في تنفيذ فكرته لأنه "كان لديه من الخبرة ما يكفي، كقائد في هذه الصناعة، لكي يكون قادراً على تأسيس شركة استثمارية، لكن مع استخدامه مقاربة قائد من خارج الصناعة في الوقت ذاته". وبالإضافة إلى ذلك، يقول كابيلّي، وضع بوغل علماً لهذه

الصناعة، مشيراً بذلك إلى الدراسات البحثية التي أظهرت أن الصناديق المدارة نادراً ما تفوقت على صناديق المؤشرات على المدى البعيد، وكذلك على التحليلات التي تناولت تأثير المصاريف الباهظة التي تعمل على التهام العائدات.

يقول بوغل بأن التوصل إلى خفض كافة هذه المصاريف أمر ممكن، لأن فانغارد شركة مشتركة يملكها الأشخاص الذين يستثمرون في صناديقها. ويضيف قائلاً "وأنا أعتقد بأن الدرس يكمن في الاستفادة من ميزتك المتأصلة فيك. إجعل ما تنتجه ملكاً لك. إبحث عن مكان لا يقدر الآخرون على التعامل معه. وإلى هذا أعزو قسماً كبيراً من نجاح فانغارد - لا يوجد منافسون لنا يتمتعون بمستويات متدنية من التكاليف".

لقد ساعدت استراتيجية بوغل للاستثمار على المدى الطويل اعتماداً على التكاليف المتدنية فانغارد غروب على بناء صورة لشركة جيدة تعمل في صناعة صناديق الادخار -صورة يمكن أن تكون ذات قيمة على وجه الخصوص في فترات الاضطراب والفضائح التي تشهدها صناعة الخدمات المالية: وكان يذكّر موظفيه باستمرار برسالة فانغارد، ويركّز على تلك الرسالة الأساسية في كل منتدى عام يمكن أن يشارك فيه، ويعيد التأكيد على التزام الشركة بالمبادئ الجوهرية في رسائله السنوية إلى المستثمرين. وعندما شعر بأن زملاءه خذلوه، لم يتردد في تعنيف مهاجميه. وفي 8 تموز/يوليو 2003، نشرت ذي وال ستريت جورنال مقالة له قال فيها "بفشلنا في التصرف كموظفين ومواطنين صالحين، تشارك هذه الصناعة في قسم كبير من المسؤولية عن النمو الكبير الذي تشهده أسواق الأسهم. وعلى المدى الطويل، يمكن أن تنمو هذه الصناعة فقط في حال تم إعطاء حملة الأسهم حصة عادلة، ليس من حيث التكاليف والمصارحة وحسب، بل وفي الحصول على مدراء مستقلّين فعلاً يضعون مصالح [المستثمرين] في المقدمة. ولكي تقال الحقيقة، تحتاج هذه الصناعة إلى إجراء عملية تغيير في جوهرها".

شارلز شواب *CHARLES SCHWAB*

التحدي:

التخلّص من عبء الأوراق

في أواسط السبعينات، اشتُهر شارلز شواب بسعيه إلى تحدي بيوت الاستثمار المغلقة في وال ستريت من خلال شركة سمسرة الخصم التي أسسها. لكن بدا أن شركة شارلز شواب وشركاه ستظل شركة سمسرة إقليمية صغيرة تشكل إزعاجاً أكثر منها تحدياً لبيوت السمسرة التي تقدم خدمات شاملة. ما سبب المشكلة؟ كانت الشركة تغرق - ليس من وقع المنافسة - بل من ثقل الأوراق.

كانت بيوت السمسرة كافة تواجه وضعاً مماثلاً، برغم ما لدى هذه البيوت من أعداد كبيرة من الموظفين الذين يعملون على تصنيف وإدارة الصفقات التجارية وإيصالات طلبات الشراء. وقد وضعت لجنة السندات المالية والصرف وسوق نيويورك للأوراق المالية معايير معينة تحدد كيفية تدوين الأوراق، وإدارتها، وأرشفتها.

وللتماشي مع حجم التجارة، تمّ تجهيز مكاتب شواب بسير ناقل يعمل على ثلاث سكك، بحيث تُنقل الطلبات في اتجاه واحد، وتُنقل المصادقات في اتجاه آخر. عندما تنهال الطلبات التجارية، يتسبب الحجم الكبير للأوراق في عرقلة السير ووقف أعمال المكتب. وفي تلك الحالة، يستخدم موظفو شواب ما يشبه الكباس لإعادة حركة السير إلى طبيعته.

يقول شواب "لقد دُفنّا للتو تحت الأوراق"، ولحل هذه المشكلة، قام بتوظيف بيل بيسون، وهو نابغة في القضايا التكنولوجية، في العام 1975 لمساعدة الشركة في إيجاد طريقة للتعامل مع هذا الحجم الكبير من

الأوراق. ويضيف "أدركت بأنه لن يمكننا إحراز أي تقدم يتجاوز ذلك الحدّ بدون تبنّي حل تكنولوجي".

وللتعامل مع هذه المشكلة، قام شواب بخطوة كبيرة تمثلت في أتمتة نظام معالجة الطلبات التجارية – وهي خطوة ساعدت في نمو بيوت سمسرة الخصم إلى أن باتت تشكل خطراً جدياً على وال ستريت ووضعت الأساس للنجاح المتكرر للشركة في استيعاب النماذج التكنولوجية الجديدة. غير أن هذه الخطوة كانت مصحوبة بآلام متزايدة لأن المشاكل التقنية جعلت الشركة أقل مناعة أكثر من أي وقت مضى.

يقول شواب "لقد جاب بيرسون الأرض" بحثاً عن نظام حاسوبي يتيح للسمسار ممارسة أعماله التجارية بدون توليد هذه الأكوام من الأوراق اللازمة للوفاء بمعايير لجنة الأوراق المالية والصرف وسوق نيويورك للأوراق المالية. وجد بيرسون شركة لإنتاج برمجيات في ميلووكي، ويسكنسن، تمكنت من تطوير برمجيات تجارية يمكن تخصيصها بما يتلاءم وحاجات شواب. غير أن هذه البرمجيات كانت تعمل على حواسيب مركزية، وهي أنظمة ضخمة كانت تشغل غرفة بكاملها وتتطلب ثروة صغيرة لشرائها. اشترى شواب حاسوباً مركزياً، أي بي أم 360، مستعملاً وبرمجيات مقابل 500.000 دولار – يقول شواب "وهذا يعادل ثروتي الصافية بكاملها. لقد كانت تلك خطوة عملاقة ومخاطرة كبيرة".

سمحت هذه التكنولوجيا الجديدة لسماسرة شواب باستلام الطلبات عبر الهاتف وإدخالها مباشرة في الحاسوب باستخدام أجهزة طرفية على سطح المكتب. يتم إرسال الطلب بطريقة إلكترونية إلى سوق الأوراق المالية حيث يُنفذ هناك، ويعود في نهاية المطاف مع التصديق إلى السمسار الذي بدوره يقوم بترحيله إلى العميل. كانت هذه تكنولوجيا ثورية، أتاحت لشواب التعامل مع أحجام التعاملات التي كانت تتزايد يوماً بعد يوم بكلفة تمثل جزءاً يسيراً من كلفة التعاملات المعتمدة على الورق. وفي هذا الصدد يقول شواب "لم تسلك معظم الشركات المسار الذي سلكناه إلاّ بعد عشر سنين".

لكن الشركة لم تجنِ على الفور أي فوائد من عملية الشراء هذه. فهذا الحاسوب المستعمل لم يتكامل كما ينبغي مع البرمجيات في مكتب السمسرة. يقول شواب "كانت غلطة"، مما جعله يلجأ إلى شركة أي بي أم طلباً للمساعدة. عرض عملاق صناعة الحواسيب طرازاً جديداً من الحواسيب 370 يتكامل مع البرمجيات المستخدمة. والنتيجة كانت نظاماً أكثر جدارة بالاعتماد.

ومع ذلك، كانت الصعوبات التي تعاني منها الشركة أبعد ما تكون عن الزوال. يتذكر شواب ذلك فيقول "عانينا من كثير من المعضلات. فلم تكن الأجهزة الهاتفية، الشبيهة بالهواتف الخلوية، كثيرة كما هي اليوم". يعتبر شواب أن مبادرته كانت سابقة لزمانها بعض الشيء لأن شبكة الاتصالات التي كانت متوفرة حينذاك لم تُبنَ من أجل هذا الاستخدام الخاص. وهذا ما جعل شكاوى العملاء في تزايد مستمرّ. وكل ما كان يتم توفيره بسبب قلة الاعتماد على الأعمال المكتبية كان يُنفق على سداد تكاليف الصفقات والعمليات التجارية المتأخرة.

حتى إن هذه المبادرة التكنولوجية قضت على آمال شارلز شواب في طرح شركته للاكتتاب العام في أوائل الثمانينات. في تلك الأثناء، كانت الشركة أكبر وأهم شركة سمسرة بالخصم في البلاد، بفروعها العشرين وعملائها الذين قاربوا المئة ألف. كان شواب يأمل بجمع حوالى 4.8 مليون دولار من أجل زيادة رأس المال وذلك من خلال طرح 1.2 مليون من أسهم الشركة. وعندما أُدرجت الشركة على قوائم لجنة الأوراق المالية والصرف في العام 1980، كانت وال ستريت على علم بمدى المشكلة التي كانت بيوت السمسرة بالخصم تعاني منها خلال مرحلة ترقية التكنولوجيا المستخدمة فيها. وأظهرت النشرة المطبوعة أنه كان على الشركة، في الشهور الستة الأولى من العام 1980، أن تخصص حوالى 11% أو 1.1 مليون دولار لتغطية الديون المعدومة والأخطاء التنفيذية في زمن كان معدل الخطأ المتوسط لدى أعضاء سوق نيويورك للأوراق المالية 1.4% فقط.

وفرت دفاتر شارلز شواب الخاصة لبيوت السمسرة التي تقدم خدمات

شاملة ذريعة قوية للاستخفاف بخدمات السمسرة بالخصم وجعلتهم ينبهون العملاء إلى وجوب الاستمرار في التعامل على طريقة وال ستريت الجديرة بالثقة. وألقت الشركة باللوم في نشرتها المطبوعة على أعدائها بسبب النظام الإلكتروني الجديد لمعالجة الطلبات الذي كان يتعطل بشكل مستمرّ في فترات ذروة النشاط التجاري. ظل معدل الخطأ عند مستوى 3.4% في العام 1978، ثم ارتفع إلى 5.4% في العام 1979، ليصل بعد ذلك إلى 10.5% في النصف الأول من العام 1980.

يقول شواب، الذي كان ينتقل من مكتب إلى آخر محاولاً إيجاد إحساس بالثقة في نفوس موظفيه، "كانت فترة مؤلمة للغاية امتدت لثلاثة أو أربعة أشهر، أصبحت فيها قائد المشجعين، كنت أطمئن الناس بأن الأمور ستصبح على خير ما يرام – وتحسنت الأمور فعلاً".

وبحكم أن شواب ترعرع في الساحل الغربي؛ فقد تخرّج من جامعة ستانفورد، التي تقع في قلب سيليكون فالي؛ فقد كان يألف التكنولوجيا ويشعر بقدراتها الهائلة. وباعتباره من أوائل من تبنّوا الحلول التكنولوجية، فقد كان يدرك بأنه يتوجب عليه التغلّب على العوائق التي لا تعترض سير الآخرين. يقول شواب "أنت لن تطرح حلاً مثالياً قائماً على البرمجيات. فكل برمجيات أو نظام تركّبه سيكون له بعض النكسات والإخفاقات. وعليك التصدي لها وإصلاحها".

بدأت الأمور بالتحسن بالتأكيد عندما عملت الشركة على حلّ عقد نظام تنفيذ السمسرات وتحليل الصفقات (بيتا). وبشكل مفاجئ، صار في مقدور كل سمسار في شركة شواب التعامل مع عدد هائل من الطلبات التجارية فيما كان النظام يتولّى الكثير من الأعمال الأساسية، بما في ذلك التدقيق في الطلبات المفتوحة، وحساب هوامش العمليات التجارية، وتحويل الأموال من الحسابات التجارية إلى أرصدة أسواق العملات. انخفضت التكاليف التي كانت تتكبدها الشركة في حين زادت كفاءتها ودقّتها في معالجة عملياتها التجارية.

تنبّهت وال ستريت لذلك وتعاملت معه بطريقة عصبية ووضعت عراقيل

جديدة في وجه منافستها الجديدة. ففي تلك الفترة، قالت سوق نيويورك للأوراق المالية بأن تذاكر طلبات نظام بيتا الخالي من الأوراق يخرق قواعد التبادل التي تشترط على المنظمات صاحبة العضوية الاحتفاظ بالتذاكر الورقية لمدة سبع سنوات. وبما أن نظام بيتا لم يكن يولّد أي تذاكر ورقية، فقد رفضت سوق نيويورك للأوراق المالية الموافقة على نظام الذي تبنّته شركة شواب.

ردّ شواب على ذلك مستفيداً من طريقة صياغة عبارات تلك التشريعات. فقد أصرّت الشركة على أن القوانين تشترط على الشركات الأعضاء الاحتفاظ بالتذاكر وحسب، ولا تشترط الكتابة على تذاكر ورقية. كانت سوق نيويورك للأوراق المالية تسلّم بضرورة التزام السماسرة بكتابة تذاكر ورقية في حين تجاوزت شركة شواب العملية برمّتها. رضخت سوق نيويورك للأوراق المالية وبدأت الطلبات تتدفق إلى الحاسوب المركزي لشركة شواب.

وبعد أن شعرت بيوت السمسرة الأخرى بحتمية تبنّي النظام الذي تبنّته شركة شواب؛ وبعد أن رأت ارتفاع حجم العمليات التجارية التي تقوم بها والانخفاض العمودي في تكاليفها؛ بدأت بالانتقال في مطلع الثمانينات من الإجراءات التي تعتمد على الأوراق إلى النظم الحاسوبية. غير أن مراهنة شواب المبكّرة وضعت شركة شواب للسمسرة بالخصم في موقع متقدم يفارق سنين عن منافساتها التي تتعاطى السمسرة بالخصم وعن وال ستريت أيضاً. كما أن هذه الخطوة وضعت الأساس لنموذج تكنولوجي جديد؛ مستوى مريح من التكنولوجيا؛ بالنسبة إلى الشركة وعملائها. استمرّ شواب في البحث عن طرق لاستخدام التكنولوجيات الموجودة والمطروحة حديثاً من أجل إحداث تحولات ثورية في صناعة الأوراق المالية. وفي السنين التي تلت، كان من بين الأوائل الذين أعطوا لعملائهم القدرة على تجاوز السماسرة بشكل كامل عن طريق الاتصال المباشر بنظم شواب وتقديم طلباتهم – وهو ما بشّر بالتجارة عبر الإنترنت.

يقول شواب "كان ذلك معبراً حجرياً واسعاً في الأيام الأولى للشركة. ولو أنني لم أراهن على التكنولوجيا، لما كنت سأقدر على إيجاد فرص أخرى مدفوعة بالتكنولوجيا لعملائنا".

1937: وُلد في ساكرامنتو بولاية كاليفورنيا. عمل أبوه كمذّع عام في مجتمع قروي صغير خارج ساكرامنتو، وكانت أمّه سيدة منزل.

1949: في سنّ الثانية عشرة، بدأ يربّي الدجاج، وهي الهواية التي وصفها لاحقاً "بمغامرته المتكاملة الشاملة الأولى". كان يبيع بيض دجاجاته، ثم يبيع روثها كسماد، ثم يبيع تلك الدجاجات التي لم تعد تضع البيض.

1950 – 1951: أصبح يهتم بسوق الأوراق المالية وبدأ يقرأ ذي وال ستريت جورنال.

1959: تخرّج من جامعة ستانفورد بدرجة بكالوريوس في الاقتصاد. وبما أنه كان يعاني من خلل القرائيّة (عدم القدرة على القراءة بفهم لسبب مركزي)، فقد كاد يُطرد من الجامعة في السنتين الأولتين، وكان يعاني في دراسة المواد التي تحتاج إلى قراءة مثل الإنكليزية والتاريخ، ولكنه كان متفوقاً في المواد التي تبحث في الأعداد، مثل الرياضيات والاقتصاد.

1961: حصل على درجة ماجستير في الإدارة من كلّية ستانفورد لإدارة الأعمال.

1963: أطلق مع شريكين له "مؤشر الاستثمار"، وهي رسالة إخبارية تقدم النصح في ما يتعلق بالاستثمار. ووصل عدد المشتركين فيها إلى 3000 مشترك تقريباً مقابل اشتراك سنوي يساوي 84 دولاراً.

1971: اقترض شواب 100,000 دولار من أحد أعمامه وأسس شركة فيرست كوماندر، وهي شركة سمسرة تقليدية. عانت تلك الشركة من مشاكل مع لجنة الأوراق المالية والصرف بشأن مشكلة قانونية تتعلّق بمستلزمات التسجيل في البورصة.

1973: غيّر شواب اسم شركته وأصبحت تسمى شركة شارلز شواب وشركاه بعد شرائه لحصتي شريكيه واستنتاجه بأن المصارف القديمة ومكاتب السمسرة في وال ستريت عديمة الكفاءة لأنها تتقاضى عمولات مرتفعة من عملائها.

1974: حصل على فرصته الكبيرة عندما كلّفته لجنة الأوراق المالية والصرف بإعادة تنظيم بعض عمليات السمسرة ضمن مهلة تجريبية تبلغ 13 شهراً. انتهز شواب تلك الفرصة وبنى نوعاً جديداً من بيوت الاستثمار: السمسرة بالخصم.

1975: بعد انقضاء الفترة التجريبية التي امتدت لثلاثة عشر شهراً، وافقت لجنة الأوراق المالية والصرف على هيكلية جديدة للعمولات، معلنة عن الولادة الرسمية لصناعة السمسرة بالخصم. ومُنح شواب مقعداً في ذي باسيفيك كوست ستوك إكسشانج.

1976: أصبح شواب سمساراً يلبس قميصاً وربطة عنق تمثل هيئة سمسار الخصم. وبدأ باختبار التكنولوجيات التي تساعد في التخلص من أوجه انعدام الكفاءة التقليدية. واستخدم بونكر رامويستم 7 في إيصال عطاءات الأسهم إلى العملاء مباشرة.

1979: بدأ بالاستثمار في نظام بيتا BETA الأساسي. أظهر النجاح النهائي لتعاملاته المؤتمتة ونظام متابعة القيود لشواب أن التكنولوجيا ستكون المحرك الأساسي للنمو.

1980: بدأ شواب يروّج لشركته بوصفها "بيت السمسرة الذي يوفر أعلى نسبة من الخصم في أميركا" و"النظام الحاسوبي المتقدم جداً". وباتت شركته تمتلك 23 فرعاً، لكنها ظلت بالرغم من ذلك تجد صعوبة في الاستدانة من المصارف والشركات التي تقدم الرساميل للمشاريع الجديدة التي كانت ترى في شركته مصدر تهديد لها.

1981: افتتحت شركته أول مركز لها في مانهاتن وأصبحت عضواً في سوق نيويورك للأسهم المالية.

1983: كانت لا تزال تعاني من صعوبة في الحصول على التمويل، وهذا ما جعلها توافق على بيع أصولها لبنك أوف أميركا الذي عرض مبلغ 57 مليون دولار مقابل الحصول على الشركة وحساباتها التي بلغ عددها خمسمائة ألف حساب.

1984: طرحت شركته الإكولايزر، وهو تطبيق حاسوبي تجاري شبكي يعتمد على نظام تشغيل الأقراص.

1987: نظراً لاستيائه من البيروقراطية السائدة في بنك أوف أميركا، قرّر شواب استرجاع شركته مقابل 280 مليون دولار.

1987: طرح الشركة للاكتتاب العام، وباع 8 ملايين سهم مقابل 16.5 دولار للسهم الواحد.

1987: انهارت سوق الأسهم في تشرين الأول/أكتوبر. حاول العملاء بيع أسهمهم من خلال النظام التجاري الخاص بالشركة لكنهم فشلوا في الدخول إليه. أظهر مسح أجرته الشركة أن العملاء باتوا ينظرون إلى بيوت السمسرة على أنها شركات تجري "صفقات باردة" بدلاً من النظر إليها كبيوت سمسرة جارة وصديقة. ولذلك، شرع شواب في تنفيذ سياسة تقوم على إجراء مسح للعملاء بعد كل حركة تجارية للوقوف على مستوى رضاهم، ومنح المكافآت للسماسرة بناء على ذلك.

1993: استمرّ في تجاربه في عالم التكنولوجيا، واستبدل الإكولايزر بالنظام التجاري الشبكي ستريت سمارت StreetSmart.

1995: أطلق Schwab.com، مشيراً بذلك إلى أن مستقبل الشركة مرتبط بالمتاجرة على الشبكة. كما قام بتأسيس إلكترونيك بروكريج إنتربرايز غروب المتخصصة التابعة للشركة.

1997: عقد تحالفات مع منافسيه السابقين CS/First Boston، وJ.P. Morgan و Chase H&Q لكي يتسنى لعملاء شواب الوصول إلى أسهمه المطروحة للاكتتاب العام. وهذا ما جعل الشركة تصبح أكثر شبهاً بمنافساتها في وال ستريت من حيث القيمة السوقية والخدمات.

1997: أطلقت مجلة فوربس على شواب "ملك السماسرة على الإنترنت".

1998: بلغ شواب مرحلة هامّة في مسيرته المهنية. فقد تجاوزت رساميل سوق سماسرة الخصم رساميل مريل لينش بنهاية التعاملات في 28 كانون الأول/ديسمبر، حيث بلغت مستوى 25.5 مليار دولار مقارنة بالمستوى الذي حققته مريل لينش الذي وصل إلى 25.4 مليار دولار.

1999: طرحت الشركة خدمات توقيع شواب للمتعاملين الفاعلين والموسرين. وكانت تهدف من وراء ذلك إلى منع الأفراد من التحول إلى شركات إدارة الأرصدة التي تنامت ثرواتها، وإلى جذب العملاء الأثرياء. كما تملك شواب يو أس تراست. وبذلك يكون شواب قد دخل في مواجهة على جبهتين، الأولى ضد شركات إدارة الأرصدة في وال ستريت، والثانية ضد العدد المتنامي من الشركات التجارية التي تعمل على الإنترنت والتي عرضت مزيداً من التخفيضات في عمولاتها.

2000: وصلت أرصدة الشركة إلى تريليون دولار. وفي ذروة انتعاش التكنولوجيا، طرح شواب بوكيت بروكر، وهي خدمة لاسلكية للاستثمار، بهدف جذب المتعاملين عندما يكونون بعيدين عن مكاتبهم. كما تملّكت الشركة سايبر ترايدر (التي كانت تسمى سايبركورب) لخدمة العدد الهائل من المتعاملين على الشبكة بطريقة أكثر فعالية.

2001: عندما حدث تراجع في سوق الأسهم، نجح شواب في التعامل مع حجم التعاملات، غير أن أرباحه بدأت بالتراجع مع ابتعاد المستثمرين عن أسواق الأسهم. عمدت الشركة إلى تسريح 6.505 موظفاً وأعادت تقييم عمولاتها المتدنية، ونموذجها المعتمد على الصفقات.

2003: تخلّى شواب عن منصب المسؤول التنفيذي الرئيسي المساعد، ولكنه احتفظ بمنصب الرئيس.

2004: أفادت تقارير الشركة خلال النصف الأول من العام بأن صافي أرباح الشركة زاد بنسبة 33% في العام 2003 ليصل إلى 472 مليون دولار. كما ارتفعت أرصدة العملاء لتصل في شباط/فبراير إلى تريليون دولار. غير أن حجم التعاملات، الذي هو بمثابة مقياس لعافية الشركة، استمرّ في التراجع.

2004: بحلول شهر تموز/يوليو، أدى التدهور في حجم التعاملات والمنافسة الشديدة من قبل الشركات المنافسة الأكثر رشاقة التي تعمل على الإنترنت، إلى تفاقم الوضع المالي للشركة. ومع استمرار أسعار الأسهم بالتراجع، وهبوطها بنسبة 27% في أواسط صيف ذلك العام، تم عزل كبير المدراء التنفيذيين دافيد بوتروك من منصبه وطُلب من شارلز شواب إنعاش الشركة التي كان هو من أسسها. وبعد أن أصبح المسؤول التنفيذي الرئيسي، أعلنت الشركة عن قرارها بإغلاق 53 فرعاً (16% من إجمالي عدد فروعها البالغ 339 فرعاً) في سعي إلى خفض ما بين 150 و200 مليون دولار من النفقات.

دروس في القيادة

الخدمة الأفضل بسعر عادل

أدخل شارلز شواب، على غرار جاك بوغل، تغييراً جذرياً في قطاع الخدمات المالية. فحتى منتصف السبعينات، كانت هناك طريقة وحيدة من الناحية العملية للاستثمار في سوق الأوراق المالية: وفقاً لهذه الطريقة، كان السمسار في شركة السمسرة ذات الخدمات الشاملة يوصي بشراء سهم ويتقاضى 225 دولاراً على الصفقة الواحدة على شكل عمولة. يقول شواب "إذا نظرنا إلى ما كان يجري حينها من حيث الجوهر، كان معظم الناس يعتقدون بأنه يوجد من يبيع الأسهم للمستثمرين، ولم يكن المستثمرون من يشتريها. ويضيف بأن وال ستريت كانت منهمكة في الأعمال التي تولّد العمولات عبر "اختلاق القصص" لإقناع الناس بالشراء.

في العام 1975، عمدت لجنة السندات المالية والصرف إلى تعديل القانون القديم الذي كان يشترط حصول وال ستريت على رسوم ثابتة على كافة السمسرات. ومع أن القانون المعدَّل بات يسمح للشركات بعرض أجور منخفضة، فلم يكن في نية صناعة الأوراق المالية تخفيض عمولاتها لمجرّد أن القانون يجيز ذلك. لكن شواب رأى في ذلك فرصة لإحداث ثورة في النظام عبر السماح للمستثمرين أنفسهم باختيار الأسهم وشرائها مقابل جزء من الكلفة التي يتقاضاها السماسرة التقليديون. ومع أنه لم يكن متأكداً من حجم الطلب المستقبلي على هذه الخدمة، فقد تكهن بوجود "بارقة أمل" من المستثمرين المستقلين الذين يعتمدون في اتخاذهم القرار بشراء سهم معين على بحثهم وتحليلهم الخاص. يقول شواب "اعتقدتُ بأن هناك ما نسبته 3 إلى 4 في المئة من المستثمرين الذين ينتمون إلى هذه الفئة" بمن فيهم شواب نفسه. وأضاف "كنت أشعر بتعاطف شديد تجاه ما يبحث عنه هؤلاء لأنني نشأت كمحلّل ماليّ وليس

كمندوب مبيعات في سوق الأسهم".

والذي كان في مقدور شواب رؤيته "الحاجة إلى شـــركة تجـــري الصفقات التجارية بطريقة صافية جداً مقابل أسعار متدنية جداً" بـــدون "ما يوصف بمساعدة الرفاق في المبيعات أو تمويلاتهم". ولهـــذا الســـبب، كانت شركة شواب وشركاه تتقاضى 70 دولاراً على الصفقة الواحدة. وكم كان مندهشاً عندما رأى أن المستثمرين من الأفراد؛ حوالى 10 إلى 15 في المئة من مجموع المستثمرين الإفراديين؛ استوعبوا على الفور فكـــرة الاستثمار بالخصم. يقول شواب "لقد قلّلتُ من حجم هذه السوق".

وعلى غرار بوغل، حرص شواب على أن تتبع المنظمة، الـــتي قـــام بتأسيسها من أجل خدمة هذه السوق التي لا تحظى بالخدمات الكافيـــة، قيَمَه الخاصة. يقول شواب "عندما أسست هذه الشركة قبل سنين مضت كشركة سمسرة بالخصم، فكّرت في الأشياء التي كنت أرغب في التخلص منها". ولذلك وجدت أنه من الضروري إنهـــاء التضـــارب في المصـــالح المتأصل في تلقّي السمسار عمولة مقابل إتمامه عملية البيع. يقول شـــواب "تخيّل كيفية شعورك بعد أن تعرف أن طبيبك كان يحصل على عمولـــة مقابل كل دواء يصفه لك. إنني على ثقة بأنك لن تشعر بارتياح كبير إزاء ذلك". حتى عندما حشدت الشركة قدراً كبيراً من المنتجات والخـــدمات المالية - مثل الاستشاريين في مسائل الاســـتثمار، وصـــناديق الأمـــوال المشتركة، والأدوات المخصصة للأفراد المقتدرين - يقول شواب بأنه كان "يحافظ على قلبها وروحها دائماً". ويضيف بأن موظفيه، الـــذين قـــدم العديد منهم من مؤسسات السمسرة التقليدية، كـــانوا يعبّـــرون عـــن إحساسهم بالراحة لأنهم لم يعودوا يشعرون بعبء تفويض العملاء لهـــم ببيع "سهم الشهر"، أو "احتساب حصتهم من العمولة"، أو "الاتصـــال بالعملاء من أجل فتح دفتر حسابات". يقول شواب "أجل بالتأكيد، نحن نجني المال من عملائنا في مرحلة ما من العملية، غير أنه لا يجري تحفيـــز

موظفينا على إقناع العملاء بأن يكونوا نشيطين في السوق. إنها ثقافة مختلفة تلك السائدة هنا".

كما تلعب الأسعار دوراً هاماً في ثقافة شواب. فالشركة، يقول شواب، لم تسعَ أبداً إلى تقديم نفسها كشركة تعرض خدماتها بأدنى الأسعار. كان يوجد دائماً سماسرة خصم، ولاحقاً، مؤسسات تعمل على الإنترنت يمكنها تقديم عروضات أكثر إغراءً من عروضات شركة شواب نفسها. يقول شواب "لم يكن ذلك جزءاً من سياستنا. لقد سعيت دائماً لكي أكون ما أعتبره الأفضل من حيث تقديم القيمة المنصفة. أردت أن يعمل أفضل الأشخاص لديّ، أردت الحصول على أفضل الحواسيب، وأفضل الابتكارات. لكنني لم أرغب أن تكون خدماتنا 'الأرخص' بأي شكل من الأشكال... إنه توازن دقيق، وكنا بالطبع نرأس المناقشات حول الأسعار، لكننا كنا ننهيها دائماً مع... تقديم الخدمة الفائقة".

"ملك السماسرة على الإنترنت"

يرتكز قسم من رؤية شواب على اكتشاف الاستخدامات المبتكرة للتكنولوجيا لكي يعرض المنتجات المالية على عملائه. ففي العام 1979، كان من بين الأوائل الذين سخّروا إمكانات الحواسيب من أجل زيادة حجم عملياتهم التجارية. وبالرغم من أن ذلك القرار أدّى إلى بعض المتاعب المبكّرة الخطيرة؛ صفقات فشل النظام في إتمامها، معدل مرتفع للأخطاء، شكاوى من العملاء؛ لكن شواب ظل يغرس في شركته أهمية البقاء في حالة ترقب دائم للفرص الجديدة.

في الثمانينات على سبيل المثال، أوجد تشريع جديد أداةً للمدخرات المالية يعرف بحسابات تقاعد الأفراد - والتي هي في الأساس صناديق التقاعد المشتركة التي نمت بفضل إعفائها من الضرائب. شعر شواب بأن الطلب على صناديق الاستثمار المشتركة على وشك أن يرتفع، ولذلك عمد بسرعة إلى

تبنّي خدمة السمسرة بالخصم لتلبية حاجات المستثمرين الفرديين الذين يأملون في الاستفادة من النمو المعفى من الضريبة. يقول شواب "وجدت أننا بحاجة إلى أن نسهّل على الناس شراء أسهم متنوعة من غير أن يدفعوا عمولات من خلال حساب مركزي". ومن أجل هذا الغرض، أنشأت الشركة سوقاً للصناديق الاستثمارية المشتركة أحدثت ثورة في تلك الصناعة وساعد الشركات مثل فانغارد وفيدليتي على كسب المزيد من قوة الدفع.

في هذه الأثناء، تحول قسم من شركة شارلز شواب وشركاه إلى عربة للتوزيع. يقول شواب "عرف مدراء يافعون كيف يديرون الأموال بكفاءة عالية. لكنهم لم يكونوا يعرفون الكثير عن التوزيع. ولذلك عملنا كموزّعين لديهم عبر توفير سوق لهم". وفي منتصف الثمانينات، سمحت سوق الصناديق الاستثمارية المشتركة هذه للمستثمرين بشراء المئات من الصناديق الاستثمارية المشتركة وبيعها في حساب واحد. وبحلول العام 2000، تمكنت شركة شارلز شواب وشركاه من جذب حوالى 10% من صافي الأموال المتدفقة إلى الصناديق الاستثمارية المشتركة.

خلال حقبة التسعينات، عادت الشركة إلى الواجهة مرّة أخرى بدخولها إلى الإنترنت قبل أن يفكّر منافسوها حتى باستخدام تكنولوجيا التشبيك الآخذة بالبروز. شقّت الشركة طريقها إلى الأمام بالرغم من إدراكها بأن التجارة على الشبكة ستشكل خطراً على صفقاتها التي تجريها عن طريق السماسرة. قاد دافيد بوتّروك، الذي أصبح في ما بعد المسؤول التنفيذي الرئيسي لشركة شارلز شواب وشركاه، تلك الجهود. وفي حين كانت العمولات على الصفقات التي تتم عن طريق السماسرة تبدأ عند مستوى 39 دولاراً، كانت شركة شواب تتقاضى 29.95 دولاراً. اعتقدت الشركة، وكانت مصيبة في ذلك، بأن الأعداد المتزايدة من المتاجرين عبر الشبكة سيعوضون ذلك التراجع في العائدات التي تحققها من الصفقات التقليدية.

وهنا أيضاً، مزج شواب بين استعداده للابتكار ورغبتـــه في تـــوفير المزيد من الفرص للمستثمرين العاديين. اعتُبر نظام الشركة للتجارة علـــى الإنترنت النموذج الذي يُحتذى به في هذا المضمار. حـــتى إن شـــركة فوربس أطلقت على شواب لقب "ملك السماسرة على الإنترنت". ومع أن الأعمال التجارية للشركة على الشبكة تباطأت منـــذ تفجّـــر ثـــورة الإنترنت في العام 2001، في ذروة الهوس بالمتاجرة عبر الشبكة مـــا بـــين عامي 1997 و2000، فقد ارتفعت أرباح الشركة بنسبة 112%، مدفوعة بزيادة نسبتها 183% في تعاملاتها اليومية.

محمد يونس *MUHAMMAD YUNUS*

التحدي الكبير:

استخدام التسليف الجزئي من أجل إدخال المتسولين إلى عالم التجارة

لطالما ركّز محمد يونس، مؤسس غرامين بنك في بنغلادش ومديره الإداري، على إقراض المال للفقراء. وبوصفه صاحب ابتكار يقرّ بأنه لا ضرورة إلى ربط الإقراض بالضمانات، فقد أسس مصرف غرامين عبر تقديم قروض صغيرة جداً للأشخاص الذين يعيشون في فقر مدقع، موفراً لهم وسيلة لتوليد المداخيل والعمل على الخروج من حالة الفقر. ومنذ أن بدأ أعماله في العام 1976، قدّم غرامين أكثر من 4 مليارات دولار على شكل قروض لحوالى 3 ملايين شخص، غالبيتهم العظمى كانت من النساء.

يعترف معظم المراقبين بأن إنجاز يونس في التوصل إلى حل مبتكر لمشكلة الفقر الدائم – وهو الحل الذي يعتمد على توفير ما يمكّن الفقراء من العمل بدلاً من المساعدات الحكومية وغيرها من الهبات الخيرية. غير أن غرامين – والتسليف الجزئي بوجه عام – واجه انتقادات مؤخراً لأنه يقتصر على مساعدة الطبقة العليا من الفقراء، الذين يملكون القدرة على استخدام السلفات. ويمضي هؤلاء فيقولون بأن أفقر الفقراء لا يحتاجون إلى سلفات – بل كل ما يحتاجون إليه هو الطعام والشراب، وهو ما يمكن توفيره من خلال المؤسسات الخيرية فقط.

حالة تستحق الدراسة: يستشهد تقرير نُشر في ذي نيويورك تايمز مؤخراً بمثال عن فيروزا أختار، وهي سيدة شابّة تعيش في قرية غورما في بنغلادش، وكانت قد اقترضت القليل من المال لاستثماره في مجالات عدّة، من تربية البقر إلى تملّك الأراضي وتوفير الدروس الخصوصية لأطفالها. يقول التقرير بأنه وإن يكن المقترضون يأتون من "خلفيات

متواضعة"، لكن المصرف يساعدهم في "العيش على أطراف الفقر". وبناء على هذه الحجج، وافق الكونغرس الأميركي على قوانين تشترط تخصيص نصف المساعدات المقرّرة لتلك البرامج والتي تقدّر بمليـاري دولار إلـى الأشخاص الذين يقلّ مدخولهم عن دولار واحد في اليوم.

عارض يونس هذه الفكرة، وغالباً ما كان يجادل بأن فوائد التسـليف الجزئي تطال الفقراء من كافة الشرائح، بمن فيهم أولئك الذين يعيشون عند أسفل درجات سلم الفقر. يضاف إلى ذلك أنه اعتاد على مواجهـة كافـة أشكال المعارضة. وهو يشير إلى أن المشكّكين كانوا كثر حتى عندما كان يحاول النهوض بغرامين في فترة السبعينات. ففي مقابلة أجريت معه فـي مكتبه في داكا، قال يونس "كانت هناك دائماً صعوبات تواجهنا، لكنني كنت أعرف أنه ستكون هناك مشاكل لأنني كنت أسعى إلى القيام بأمر لم يكـن يؤمن به أحد غيري". كان على يونس أن يطوّر البرامج الابتدائية لغرامين بالرغم من المعارضة الشديدة التي أبداها المصرفيون الذين شـكّكوا فـي إمكانية نجاح المبادرة. وبالإضافة إلى ذلك، واجه انتقادات من الخبراء في الاقتصاد الذين جادلوا بأن التسليف الجزئـي لا يمكـن أن يرعـى نمـواً اقتصادياً حقيقياً. كما أن بعض كبار رجال الدين عارضوا غرامين أيضـاً لأن برامجه تدعو إلى تقديم القروض إلى النساء. يقول يونس "كانت هناك معارضة من كافة الأطراف. وهذه المعارضة لا تزال مستمرّة. وحتى في يومنا هذا، يوجد الكثير من الرافضين للمشروع. إنني أتعامـل مـع ذلـك كحدث حياتيّ عادي، لأنه يتوجب عليك السير نحو الأمام".

السير نحو الأمام، بالنسبة إلى يونس، يعني إثبات صحة ما يعتقد بأنه صحيح، وليس مجرّد الدفاع عن قضيته. وبعد أن وُجّهت انتقـادات بـأن غرامين يتعامل فقط مع الفقراء متوسطي الحال نسبياً، عزم يـونس علـى إثبات أنه يمكن للتسليف الجزئي أن يفيد حتى الأشـخاص الأكثـر فقـراً. ولإثبات ذلك، أطلق يونس وغرامين برنامجاً في العـام 2004 يسـتهدف 10.000 متسوّل في مختلف أنحاء بنغلادش. يقول يونس "ذهبنا إلى هؤلاء المتسولين وقلنا لهم 'أنظروا، لمَ لا تفكّرون، وأنتم تتنقلون من بيـت إلـى

آخر طلباً للمال، في عرض بعض البضائع' خذوا معكم بعض الحُلي، أو الشموع، أو أصنافاً أخرى من الطعام. الآن، أصبح لديكم الخيار: يمكنكم التسول، أو يمكنكم المتاجرة. ربما يمكنكم بيع بعض السلع لبعض البيوت، والتسول من البعض الآخر".

وضع غرامين بنك قواعد خاصة لتشجيع المتسوّلين على الانضمام لبرنامجه. وعلى سبيل المثال، يحرص المصرف على تفسير ذلك بقوله بأن القوانين المعمول بها في المصرف لا تنطبق على أعضائه من المتسوّلين، وأن في مقدورهم وضع قوانين خاصة بهم. وبالإضافة إلى ذلك، فإن كافة القروض معفية من الفائدة، وطويلة الأمد، وأقساط سدادها متدنّية للغاية. (وعلى سبيل المثال، فإن معدّل سداد قرض لشراء بطّانية يبلغ 3.4 سنتات في الأسبوع). كما أن كافة المتسوّلين يحصلون على تأمين على الحياة وتشملهم برامج التأمين على القروض من غير أن يدفعوا أي مبالغ إضافية. وعلى موقع الوب الخاص بالمصرف، هناك عبارة تقول "يهدف البرنامج إلى تقديم الخدمات المالية للمتسوّلين لمساعدتهم في الحصول على حياة كريمة، وإرسال أطفالهم إلى المدارس، والتدرّج إلى أن يصبحوا أعضاء عاديين في غرامين بنك. ونحن نأمل بألاّ يُضطرّ أحد من سكان القرى التي يوجد فيها غرامين بنك إلى التسوّل من أجل الحصول على لقمة العيش".

وبعد أن لفتت هذه العبارات أنظار المتسوّلين، استجاب الآلاف منهم لبرنامج غرامين. وعقب الانطلاقة المتواضعة في كانون الثاني/يناير 2004، وصل عدد المنضمين إليه بحلول نيسان/أبريل، إلى 8.000 متسوّل يقومون حالياً ببيع منتجات بسيطة بالتجوال على المنازل. ويجري إعداد خطط لزيادة نطاق البرنامج بحيث يشمل 25.000 متسوّل. ويمكنك الآن رؤية المتسوّلين الذين كانوا يجلسون في ظل الأشجار ويتكفّفون الناس وهم يبيعون زجاجات الكوكا كولا أو البيبسي للزبائن الذين يشعرون بالعطش. يقول يونس "مع تزايد النجاحات التي يحققها المتسوّلون، بدأوا في التخلّص من الأوعية التي كان يضعون فيها ما يقدّم لهم من صدقات، واستبدالها بصناديق النقود. أصبح المتسوّلون رجال أعمال. وخطوتنا التالية هي تظليل رؤوسهم بالأسقف

وتحويلهم إلى أصحاب متاجر. إن الأمور تسير على أحسن ما يرام، ونحن نأمل أنه في غضون سنة أو ما شابه، سيتوقف العديد منهم عن التسوّل".

ومع حدوث مثل هذه التحولات، يأمل يونس في أنها ستساعد في إثبات أن البرامج التي يشرف عليها إنما دافعها هو الإحسان، لكن مهما تكن النوايا حسنة، ستظل أقل فعالية في خفض معدلات الفقر من تلك البرامج التي تفتح آفاق الابتكار لدى الفقراء وتفصح عما لديهم من طاقة. وفي هذا الصدد، يعتقد يونس بأن المعرفة يمكنها أن تلعب دوراً حيوياً في التخلص من مشكلة الفقر، ويقول "المعرفة هي جوهر كل شيء". وبوصفه بروفسوراً، نجد أنه يشكّك في بعض الأحيان في ما إذا كانت الإرشادات التقليدية ستساعد الطلاب أم أنها ستقولبهم وفقاً لتصورات "معلّميهم" وحسب. ويضيف بأنه "ينبغي على النظام التعليمي ألاّ يدمّر ما لدى الطلاب من إبداع وحيوية. فالطلاب يقلّدون أساتذتهم دائماً، والتقليد عادة خطيرة". ينبغي أن تساعد المعرفة الطلاب مع السماح لهم بالاحتفاظ بشخصياتهم المستقلّة في الوقت ذاته.

يعتقد يونس بأنه ينبغي تطبيق النهج نفسه في برامج محاربة الفقر. ويقول "يعتقد الناس بأنه يمكن مساعدة الإنسان الفقير عبر تقديم المعونة له. وهم بذلك لا يعترفون بأنه شخص مبدع، وهذا خطأ كبير. فالإنسان الفقير جيد، من حيث كونه إنساناً، كأي شخص آخر في العالم، لكنه ضحية للظروف التي تحيط به، وطريقة عيش هذا الفقير ما هي إلاّ انعكاس لطريقة رفض المجتمع له. وبدلاً من أن ننظر إليه على أنه ينتمي إلى صنف آخر من البشر، علينا أن نعامله على أنه مساوٍ لنا، ونقدّم له كافة الخدمات التي يتمتع بها غيره. ومتى قمنا بذلك، نكون قد خرجنا من قالب التفكير 'الخيري' ومن قالب 'نظام الأعمال الخيرية'". وهذا، في نظر يونس، سيحفز على إنشاء المؤسسات التي تتيح للفقراء تطوير إمكاناتهم بأنفسهم.

تتلخص رؤيته النهائية في بناء عالم خالٍ من الفقر. فقد كتب في بانكر تو ذي بور Bonker to the Poor "سيكون الإنجاز المتمثل في إيجاد عالم خالٍ من الفقر أكبر من كافة هذه الإنجازات، إضافة إلى أنه سيعمل على تعزيزها. وسيكون عالماً يمكننا جميعاً أن نفخر بالعيش فيه".

1940: وُلد في 29 حزيران/يونيو في شيتاغونغ في بنغلادش، وكان التاسع من بين تسعة أطفال كتبت لهم الحياة، في حين توفي خمسة أشقاء له وهم في سن الطفولة. كان أبوه يملك متجراً لبيع الحليّ والمجوهرات وأدوات الزينة للزبائن من المسلمين، وكانت أمّه تساعد زوجها في إدارة المتجر أحياناً.

1953: استقلّ القطار في رحلة عبرت الهند لحضور المهرجان السنوي الأول للكشّافة الدولية في باكستان. وعزى في وقت لاحق الفضل إلى برنامج الكشافة في جعله يحس بالرأفة والرغبة في رعاية الأشخاص الآخرين.

1965: حصل على منحة فولبرايت وسافر إلى الولايات المتحدة لدراسة علم الاقتصاد.

1969: حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة فاندربيلت في ناشفيل، تينيسي. وأصبح بعد ذلك أستاذاً مساعداً في الاقتصاد في جامعة ولاية ميدل تينسي.

1971: نالت بنغلادش استقلالها عن باكستان.

1972: عاد إلى بنغلادش وأصبح عضواً في إحدى لجان التخطيط الحكومية. وبعد أن وجد هذه الوظيفة "باعثة على الضجر حيث كان لا يفعل شيئاً طوال اليوم سوى قراءة الصحف"، قدّم استقالته وأصبح رئيس قسم الاقتصاد في جامعة شيتاغونغ.

1974: غمرت فيضانات مدمّرة مساحات واسعة من بنغلادش، ملحقة خراباً واسعاً في الممتلكات ومتسببة في وفاة 1.5 مليون إنسان.

1976: زار قرية جوبرا القريبة من شيتاغونغ مسقط رأسه، وأقرض 42 من صانعي الأثاث من قصب البامبو مبلغ 27 دولاراً بفائدة سمحت لهم بجني أرباح وسداد ما كان عليهم من ديون. كانت تلك الصفقة البداية غير الرسمية لمشروع غرامين بنك الذي كان يهدف إلى توسيع برنامج التسليف الجزئي ليشمل المواطنين الأكثر فقراً في البلاد. أتاح المشروع منح قروض بقيمة تبدأ بدولار واحد وبفائدة تبلغ 20% إلى القرويين الذين يزاولون أعمالاً مثل الصيد في البرك، وحياكة السلال، وزراعة الأرز. قدّر لمصرف غرامين، التي تعني "الريفي" في اللغة البنغالية، أن يصبح الرائد العالمي في الإقراض الجزئي، وأن يصبح يونس "مصرفي الفقراء".

1977: بعد أن درس كيفية عمل برامج القروض، قرّر القيام "بالنقيض تماماً" لما تقوم به المصارف التقليدية في ما يختص ببرامج التسليف.

1979: حصل على إجازة لمدة سنتين من جامعة شيتاغونغ للانضمام بشكل رسمي إلى مشروع غرامين بنك.

1981: قدّمت مؤسسة فورد لغرامين مبلغ 800.000 دولار كضمانة للمصرفيين التجاريين الذين يدعمون غرامين. كما قدّم الصندوق الدولي للتنمية الزراعية الذي يوجد مقرّه في روما قرضاً بقيمة 3.4 مليون دولار، وصادق عليه مصرف بنغلادش المركزي، لكي يُستخدم في تمويل عمليات التوسع التي يقوم بها غرامين في خمس مقاطعات جديدة.

1983: حصل غرامين بنك على موافقة رسمية من الحكومة كمصرف خاص مستقل ومكتمل. وبلغ عدد عملائه 59.000 عميل في 86 فرعاً. قال يونس لموظفيه "أي شخص يطلب قرضاً 'هو فقير مزيف'. إن الشخص الذي تبحثون عنه لن يأتي إليكم أبداً. وعندما تجدون تلك المرأة، ستقول لكم "أنا لست بحاجة إلى المال". وعندما تسمعوا منها ذلك، تكونون قد عثرتم على الشخص المطلوب. يُقدّر أن 95% تقريباً من المقترضين من المصرف هم من النساء، لأنه من المرجح أن تنفق النساء ما تجنينه من أرباح على عائلاتهم. تصل نسبة سداد القروض إلى تسعين في المئة. وصرّح يونس بأن المصرف لا يرتكب ما نهى الإسلام عنه من الإقراض بالربا لأن المقترضين هم أصحاب المصرف.

1984: تقدم غرامين بنك بطلب لمساعدة المقترضين في الاستفادة من برنامج الإسكان كجزء من خطة إعادة التمويل التي يشرف عليها المصرف المركزي والهادفة إلى توفير قروض الإسكان للمناطق الريفية. رفض المصرف المركزي الطلب لأن حجم القروض التي يسعى غرامين للحصول عليها 'صغير جداً' لكي يدعم المساكن الحقيقية. أعاد غرامين تقديم الطلب، لكن تحت عنوان 'قروض الإيواء' هذه المرّة. رُفض الطلب مجدداً لأن مثل هذه القروض ستُمنح "للسلع الاستهلاكية" (أي المآوي)، بدلاً من دعم الأنشطة الإنتاجية". أعاد غرامين تقديم الطلب للحصول على "قرض صناعي"، لأن غالبية المقترضين من النساء اللواتي ستحصلن عليه تعملن في منازلهنّ. رُفض الطلب مرّة أخرى، إلى أن وافق عليه أخيراً حاكم المصرف المركزي. وبعد مرور خمس سنوات على حصول غرامين على الموافقة، فاز برنامج غرامين للإسكان بجائزة آغا خان الدولية للعمارة. والذي يميّز هذا البرنامج هو أن تصاميم المنازل وضعها القرويون أنفسهم.

1985: تم تأسيس برنامج استطلاعي لغرامين في ماليزيا. كما تم إطلاق ثلاثة برامج استطلاعية أخرى في الفليبين، وتلتها برامج في الهند، والنيبال، وفييتنام، وأميركا اللاتينية، وأفريقيا.

1990: تمت الإطاحة بالحكومة العسكرية التي حكمت بنغلادش مدة عشر سنوات. وبعد ذلك بثلاثة شهور، أُجريت انتخابات سلمية نتج عنها فوز الحزب القومي البنغلادشي.

1990: كان غرمين ويونس موضع برنامج 60 مينيتس الذي تبثه محطة سي بي أس.

1993: تم إطلاق غرامين أدوغ Uddog، وهو مصرف تابع لغرامين بنك، لمساعدة العاملات في الحياكة اليدوية بواسطة النول في المشاركة في أسواق التصدير. تم إنشاء خط إنتاج جديد أُطلق عليه غرامين شيك. وبلغت المبيعات في فترة خمس سنوات 15 مليون دولار. وبعد ذلك بثماني سنوات، بدأت 8000 عاملة في الحياكة اليدوية على النول بإنتاج أقمشة غرامين شيك التي كان يتم تصديرها إلى إيطاليا، وفرنسا، والمملكة المتحدة، وألمانيا.

1994: حصل غرامين تراست على 20 مليون دولار تقريباً من مؤسسة روكيفيلر، والبنك الدولي، وحكومة الولايات المتحدة، والأمم المتحدة، والحكومة الألمانية، من أجل دعم إطلاق 65 مشروعاً مماثلاً لغرامين في 27 بلداً. وفي غضون السنوات الثماني التالية، منحت هذه المشاريع أكثر من 444 مليون دولار على شكل قروض لـ 1.14 مليون فقير في هذه الدول.

1995: حقّق غرامين بنك لأول مرّة في تاريخه ما يكفي من الأرباح لكي يعمل على أساس تجاري بالكامل دونما الحاجة إلى الحصول على منح أو قروض تفضيلية.

1996: وسّع غرامين نطاق قروضه البالغة مليار دولار. وبعد ذلك بسنتين، وصل حجم القروض التي منحها إلى مليارَي دولار.

1997: تم إطلاق شركة غرامين فون المحدودة، وهي شركة خلوية تقدّم الخدمات الهاتفية لمنظّمي العمل في القرى. وفي غضون السنوات السبع التالية، قدّمت الشركة قروضاً لأكثر من 43.000 قروي، متيحة لهم شراء هواتف نقّالة. تلا هذا المشروعَ التجاري إطلاقُ غرامين لغرامين سايبرنت، وهي شركة مورّدة لخدمات الإنترنت تستهدف الربح، وغرامين للاتصالات، وهي شركة غير ربحية مورّدة لخدمات الإنترنت. وفي النهاية، زاد مجموع المنظمات التي تنتمي إلى عائلة مؤسسات غرامين عن العشرين منظمة.

1997: ترأس يونس القمة الدولية الأولى للإقراض الجزئي الذي عُقد في واشنطن دي سي. وفيه، تعهّد المشاركون بتقديم القروض لمئة مليون عائلة تعدّ الأفقر في العالم بحلول العام 2005.

1998: كُشف النقاب عن مشاريع غرامين الاستثمارية، حيث يمكن للناس استثمار رؤوس أموالهم، بدلاً من تقديم التبرّعات، في برامج التنمية الاقتصادية المخصصة للفقراء في العالم. وأول المستثمرين كان تد ترنر.

1998: بدأت شركة غرامين تكستايل ميلز المحدودة بإنتاج الأنسجة الصوفية وبيعها. ووُضعت خطط لبيع الأقمشة المصنوعة من الجوت (وهو نوع من الألياف الطبيعية) الممزوج بالقطن أو الحرير.

1999: حصل يونس على جائزة أنديرا غاندي للسلام تقديراً لمبادرته في مجال التسليف الجزئي. وهي واحدة من بين الكثير من الجوائز الدولية ودرجات الشرف التي مُنحت ليونس.

2000: أسست شركة غرامين للاتصالات مقاهي الإنترنت في قريتين.

2001: أطلق غرامين برنامجاً لتحويل منهجيته التشغيلية إلى رؤية جديدة أُطلق عليها نظام غرامين المعمَّم (جي جي أس أو غرامين بنك II).

2003: بدأ غرامين برنامج الأعضاء المكافحين، وهي مبادرة تهدف إلى تقديم قروض صغيرة جداً للمتسوّلين. لا يشترط البرنامج توقف الأعضاء عن التسوّل، لكنه يشجعهم على بيع سلع استهلاكية صغيرة، مثل رباطات الشعر، والفاكهة،

والشموع، وذلك بالتردّد على البيوت في الشوارع، من أجل الحصول على مدخول مناسب. وبحلول منتصف العام 2004، زاد عدد المشاركين في البرنامج عن 8000 متسوّل.

2004: بلغ عدد فروع غرامين بنك 1.195 فروعاً، موزعة على 43.681 قرية، ويعمل فيها 11.855 موظفاً. بلغ إجمالي القروض التي منحها المصرف منذ بداية عمله 4.18 مليار دولار، تم تحصيل 3.78 مليار دولار منها، بمعدل استرجاع بلغ 99%. ومن بين المقترضين الذين بلغ عددهم 3.1 ملايين مقترض، بلغت نسبة النساء 93%. يملك المقترضون من المصرف 93% من إجمالي عدد أسهمه، في حين تملك الحكومة 7%. حقق المصرف أرباحاً في كافة السنوات التي تلت تأسيسه، باستثناء العام 1983، وهو العام الذي بدأ فيه المصرف عملياته، والعامين 1991 و1992، عندما كانت البلاد تتعافى من تأثيرات إعصار حلزوني أدّى إلى مقتل 150.000 شخص. يقدّم المصرف ثلاثة أنواع من القروض: القروض التي تولّد المداخيل، بفائدة تبلغ 20%، وقروض الإسكان، التي يبلغ سعر الفائدة عليها 8%، وقروض التعليم العالي، بسعر فائدة يبلغ 5%.

دروس في القيادة

أفقر الفقراء

يصف محمد يونس "الفقر بأنه... يشبه شجرة مقزّمة. لديك هذه القاعدة الصغيرة جداً لكي تنمو منها. أنت مجرد شيء صغير جرى تقزيمه. ربما كان في مقدورك أن تصبح شيئاً كبيراً، لكنك لن تعرف ذلك أبداً. هذا هو الفقر".

قبل ثلاثين سنة من الآن، عندما كان يونس في بداية رحلة ستقوده إلى تأسيس غرامين بنك، كان الفقراء القرويون في بنغلادش يشكلون سوقاً لم يسبق أن عرّفها أحد بشكل واضح، فضلاً عن استهدافها ككيان يمكن أن يحقق أرباحاً لمصرف.

في العام 1974، قضت مجاعة دامت لفترة طويلة على سكان العديد من القرى الصغيرة في البلاد. عمل يونس، الذي كان حينها أستاذاً مدرّساً لمادّة الاقتصاد في جامعة شيتاغونغ، على تسخير المساعدة التي قدمتها وسائل الإعلام في لفت الانتباه إلى الأعداد المتزايدة من حالات الوفاة الناجمة عن المجاعة، ثم عزم على تركيز جهوده على محاولة زيادة معدلات إنتاج الغذاء في إحدى القرى الصغيرة والتي تدعى جوبرا، القريبة من منزله. وفي تلك السنة، نجح في مساعدة المزارعين في تحسين نظام الريّ، مما سمح لهم بزراعة محصول الأرز في تلك الأراضي التي لم يسبق أن استُخدمت من قبل.

علّمت تلك التجربة يونس شيئاً برهنت الأيام أنه سيلعب دوراً كبيراً في مستقبل التسليف الجزئي. فقد توصّل إلى أن الفقراء ليسوا كلهم متشابهين، وأنه توجد مستويات متفاوتة للفقر وفقاً للظروف التي يعيش الفرد فيها. وبالرغم من ذلك، يقول يونس، فشل المسؤولون الحكوميون، والخبراء الاقتصاديون، وعلماء الاجتماع في التمييز بين هذه الشرائح

عندما وضعوا البرامج بغرض التخفيف من حدّة الفقر. إن عبارة "هــذا شخص فقير"، في نظر هؤلاء المسؤولين، عبارة جامعة "يمكــن أن تعــني العديد من الأشياء". كما كتب يونس والذي أضاف "وفي نظر الــبعض، تشير العبارة إلى شخص عاطل عن العمل، أو شخص لا يملك أرضاً، أو شخص أمّيّ. وفي نظر الآخرين، الشخص الفقير هو الذي لا يقدر علــى إنتاج ما يكفي من القوت لإطعام أطفاله. ولا يزال يوجد من يعتقد بأن الشخص الفقير هو الذي يملك بيتاً مسقوفاً بالقش العفن، والذي يعاني من سوء التغذية، أو الذي لا يرسل أطفاله إلى المدرسة. مثل هذا الغموض في التصوّر يلحق أكبر الضرر بجهودنا الهادفة إلى استئصال الفقر". ويشــير يونس أيضاً إلى أن معظم العبارات التي تعرّف الأشــخاص الفقــراء لا تتضمن أي إشارة إلى النساء والأطفال.

ولهذا السبب، شرع في وضع تصنيفات مختلفة للفقراء بالاستناد إلى جملة من العوامل مثل المنطقة، والوظيفة، والخلفيــة العرقيــة، والجــنس، والسنّ. وبانتهاء هذه العملية، توصّل إلى تعريف لكلمة "فقير" يفرّق على سبيل المثال بين "المزارعين الهامشيين" الذين هم في الغالب محــطّ تركيــز برامج التنمية الدولية، و"الفقراء الحقيقيين الذين لا يملكون أي فرصة على الإطلاق لتحسين وضعهم الاقتصادي. وكلتا هاتان الفئتان عالقتــان في الفقر". وهذه الفئة من الفقراء الذين لا يملكون أرضاً؛ والذين يشــكلون حوالى 50 مليون مواطن في بنغلادش التي يبلغ تعداد سكانها 120 مليوناً؛ ستصبح السوق التي يخدمها غرامين بنك.

تحدّث يونس مراراً عن قصة تعرّفه لأول مرّة على إمكانات النمــو المتأصلة في الفقر. وفي زيارة له لقرية جوبرا التي تقدمت الإشارة إليها، في العام 1976، التقى يونس بسيدة تبلغ من العمر إحدى وعشرين عامــاً، كانت تجمع حزمة من القصب أمام منزل متهدّم بُنيت جدرانه من الطين المتفتّت. اكتشف يونس، بعد أن تحدث إلى تلك المرأة، أنها تجني يوميــاً

سنتين، وهو مبلغ بالكاد يكفي لإطعام شخص واحد، ناهيك عن إطعام أطفالها الثلاثة، وكسوتهم وإرسالهم إلى المدرسة. ونتيجة لذلك يقول يونس "أُدينوا بالفقر المؤبّد، والعيش بما يسدّ الرمق، تماماً كما عاشت أمّهم من قبل، وكما عاش أبواها من قبلها. لم أسمع بأن أحداً عانى" لأنها لم تكن تملك 22 سنتاً.

في ذلك الأسبوع، أعدّ يونس وطالب في الجامعة لائحة بالأشخاص الآخرين في قرية جوبرا الذين كانوا مضطرين إلى الاعتماد على الوسطاء أو مقرضي الأموال من أجل الحصول على لقمة العيش منهم. تضمّنت اللائحة أسماء 42 شخصاً، منهم من اقترض 856 تاكا - أي أقل من 27 دولاراً. ذكر يونس في كتابه Banker to the Poor "كل هذا البؤس موجود في تلك العائلات جميعاً، وكل ذلك لأنهم كانوا بحاجة إلى 27 دولاراً".

بعدما تبيّن هذه الحقائق، شرع يونس في ما أصبح في نهاية المطاف غرامين بنك - "مؤسسة تقدم القروض لأولئك الذين لا يملكون شيئاً"، بمن فيهم أولئك الذين لا يملكون أي ضمانات ولا تاريخ سابق في أخذ السلفات. وكان هدفه تحويل هؤلاء القرويين إلى منظّمي أعمال عبر إقراضهم المال لكي يبدأوا أعمالهم التجارية الخاصة، مثل صناعة الأثاث، وإنتاج البيض، وحياكة السلال، والبستنة التجارية، وإنشاء برك الأسماك، وتربية المواشي، وزراعة الأرز. عادة ما تكون مهلة تسديد القروض؛ التي تتراوح ما بين دولار واحد و100 دولار؛ سنة واحدة، بمعدل فائدة يبلغ 16% أولاً وبمعدل فائدة يبلغ 20% بعد ذلك. ويشترط أن يبدأ المستفيدون بسداد الدفعات بدءاً من الأسبوع الثاني لحصولهم على القرض. كما أن غرامين يقرض المال للأفراد فقط بعد أن يشكّلوا مجموعات من خمسة أفراد. والفكرة من ذلك أن ضغوط الأقران إضافة إلى دعمهم سيساعد على ضمان سداد القروض التي حصل عليها كل منهم.

كما أن معظم المستفيدين من قروضه هم من النساء، والسبب في ذلك هو أنهنّ أكثر جدارة بالثقة من الرجال وينفقن ما يجنينه من أرباح على عائلاتهنّ غالباً. وبما أن بنغلادش بلد مبتلى بالكوارث؛ مثل المجاعات، والفيضانات، وانتشار الأوبئة، والأعاصير، والحروب الأهلية؛ فهذا يعني أن على المصرف إقراض القرويين أموالاً جديدة لكي يبدأوا من جديد في حال انمحت وسيلة الإنتاج لديهم، أو دمّرت، أو احترقت، أو زالت عن الوجود. وهذا لا يعني إسقاط القروض السابقة، وإنما يعني تحويلها إلى قروض طويلة الأجل تسمح للأفراد بسدادها على دفعات أقل وفي مدّة أطول.

عندما كان يُسأل يونس عن سبب تقاضيه فوائد من القرويين، كان جوابه التقليدي بأنه يتحدّى أي شخص يدير مصرفاً للفقراء ويعرض أسعار فائدة أقل من تلك التي يعرضها. والمؤسسات التي لا تتمتع بالاكتفاء الذاتي، مثل المؤسسة التي يديرها، يضيف يونس، سوف تقع في مشاكل كبيرة لأنها ستكون معتمدة على نفوذ السياسيين والبيروقراطيين في الحكومة الذين لا يمكن الوثوق بثباتهم في الدعم.

بالطبع، كان يونس واضحاً جداً منذ البداية بأن هذه السوق يحتاجها الآخرون وأنها ليست في حاجة إلى أحد. ومن جملة الأمور التي لا تحتاج إليها هذه السوق، المساعدات الحكومية. ففي مقابلة أُجريت معه في العام 1999، قال يونس "دلت تجاربنا، في هذه المنطقة وغيرها، أن السلفات التي قدّمتها الحكومة – في المناطق الريفية بوجه خاص، والسلفات بوجه عام – لا تجدي نفعاً. فالتسليف والحكومة شيئان لا يمتزجان. ويجدر بالحكومة أن تنأى بنفسها عن التسليف الجزئي، وعن التسليف عموماً، لأنه سرعان ما يجري تسييس هذه السلفات".

والنهج الآخر الذي يرفضه يونس هو التدريب على وسائل البقاء. فيونس يختلف في الرأي مع أولئك الذين يزعمون بأنه قبل أن تقرض

الفقراء أموالاً، عليك أن تعلّمهم مهارات البقاء أولاً. بالنسبة إلى يونس، الجواب هو "أقرضهم المال أولاً، فالفقراء ليسوا بحاجة إلى أن نعلّمهم كيفية البقاء، لأنهم في الأصل يعرفون كيف يفعلون ذلك... وحقيقة أن الفقراء على قيد الحياة برهان واضح على قدرتهم تلك". بتوفيرك الفرصة للفقراء لكي يحصلوا على سلفات، "تتيح لهم وضع المهارات التي يعرفونها موضع التنفيذ فوراً...". وفي نهاية المطاف، قدّم غرامين بنك القروض للقرويين لمساعدتهم في بناء منازل جديدة، أو ترميم منازل موجودة. كما أسس المصرف شركة غرامين فون المحدودة، وهي شركة تقدم خدمات الهاتف الخلوي في المناطق الريفية، وأسس غرامين سايبرنت، وهي شركة غير مجانية لتوريد خدمات الإنترنت، وأسس غرامين تكستايل ميلز المحدودة، وغيرها من المؤسسات الأخرى.

يبدو أن ثقة يونس بأحقية القرويين في الحصول على السلفات آتت ثمارها. فبحلول العام 2004، بلغ إجمالي القروض التي قدّمها المصرف 4.18 مليار دولار، تم تسديد 3.78 مليار دولار منها، أي أن معدل استرجاع المال بلغ 99%. والإقراض الجزئي الذي بدأه يونس انتشر بعيداً جداً خارج حدود بنغلادش.

أشارت مقالة نشرتها يو أس بانكر في أغسطس/آب 2003، إلى ما وصفته "بالأرباح الكبيرة على الدوام لخدمات التمويل الجزئي". وتمضي المقالة، نقلاً عن نانسي باري رئيسة ويميتز وورلد بانكينغ وهي منظمة غير حكومية تعمل في مدينة نيويورك في مجال التسليف الجزئي، فتقول بأن المستفيدين من هذه القروض الجزئية يحسبون مخاطر الاقتراض بطريقة ممتازة". وتُورد باري مثالاً على مصرف إندونيسي اضطر إلى "شطب 100% من محفظة أوراقه المالية و50% من قروضه المتوسطة للسوق خلال الأزمة المالية التي شهدها العام 1988. غير أن معدل السداد في الأوقات المحددة في محفظته للخدمات المالية الجزئية وصل إلى 97.5%. وهذا يثبت

أن التعامل مع هؤلاء المقترضين أقل خطورة مـــن دونالـــد تـــرومبس". وأضافت بأن "لدى هؤلاء المقترضين انضباطاً مالياً، وهم يدركون بـــأنهم لن يحصلوا على قروض ثانية في حال أخفقوا في السداد".

ربما كان محمد يونس الوحيد من بين القادة الخمســـة والعشـــرين الأول الذي يأمل بصدق في أن تختفي السوق التي أوصلته إلى النجاح في نهاية الأمر. فهدفه المعلن، كما يقول، هو خفض عدد الفقراء إلى النصف بحلول العام 2015.

5

رؤية ما هو غير مرئي

عندما يقول الناس بأن "من سمات القيادة التمتع بالرؤيــة"، فهــم يشيرون بذلك عموماً إلى قدرة القادة على النظر إلى المستقبل وترجمة مــا يرونه بطريقة تقنع من يحيط بهم. لكن الرؤية، في نظر بعض القادة، تعني ما هو أكثر من ذلك: إنها القدرة على رؤية ليس فقط ما يــدور في رأس كل شخص، بل وما ليس في استطاعة الأذكياء جداً من الناس رؤيتــه. ولك أن تسميها رؤية ما هو غير مرئي.

توفر الطريقة التي رأى فيها ستيف جوبس؛ الذي شارك في تأسيس أبل كومبيوتر والمسؤول التنفيذي فيها وفي بيكسار؛ الإمكانات الكامنة في التكنولوجيا التي تحولت في وقت لاحق إلى حاسوب مــاكنتوش، مثــالاً مفيداً. وهذه القصة تمثل جزءاً من سيرة سيليكون فالي. حدث ذلــك في تشرين الثاني/نوفمبر من العام 1979، عندما كانت شركة أبل كومبيــوتر تنمو بوتيرة سريعة. في ذلك اليوم، ذهب جوبس برفقة عدد قليــل مــن المهندسين لزيارة مركز أبحاث بلو ألتو الشهير التابع لزيروكس، والــذي كان معقل البحوث عالية التقنية. طور العلماء في ذلك المركز حاســوباً أُطلق عليه اسم ألتو، كان جوبس متأثراً جداً؛ بل كان متلــهفاً؛ عنــدما رأى ذلك الحاسوب. وفي مقابلة أُجريت معه في وقت لاحق، قال جوبس

"كان ألتو يملك أول واجهة مستخدم بيانية في العالم. كانت فيه نوافذ، وكان يملك نظاماً بدائياً للقوائم، ولوحات بدائية، وغيرها من المميزات. لم يكن يعمل بشكل جيد، لكن كافة الأساسيات كانت متوفرة فيه".

في الوقت الذي فشل فيه الباحثون في زيروكس في إدراك ما يملكه ألتو من إمكانات، كان في مقدور جوبس رؤيتها - تكنولوجيا تسمح للأشخاص العاديين بالعمل على الحواسيب من خلال استخدام قوائم بيانية وفأرة بدلاً من العمل عليها من خلال أوامر مبهمة. أتاح هذا التعرّف لأبل كومبيوترز، في ظل قيادة جوبس، تطوير ليزا، ثم ماكنتوش الأكثر نجاحاً وأحد أكثر منتجاتها رواجاً وربحية في فترة الثمانينات. كما أن مايكروسوفت استخدمت واجهة بيانية مشابهة في برمجياتها ويندوز، وهو ما ساعد في المزيد من انتشار الحواسيب الشخصية. في الواقع، أوجدت هذه التطورات سوقاً ضخمة للحواسيب الشخصية.

لماذا كان جوبس قادراً على "رؤية" ما فات على الباحثين في زيروكس رؤيته؟ فقد كانوا علماء أذكياء ولامعين - بما أنهم كانوا يتمتعون بما يكفي من الذكاء لابتكار هذه التكنولوجيا في المقام الأول. ومع أن التكهنات بالإجابة على هذا السؤال لا يمكن أن تُحصى، فعلى الأرجح أن جزءاً من الإجابة يكمن في العقلية السائدة في ذلك الزمان. ففي أواخر عقد السبعينات، وبالرغم من أن الحواسيب الشخصية كانت قد أخذت بالرواج، فالاعتقاد الذي كان سائداً لدى الغالبية من الناس هو أن الحواسيب ما هي إلاّ ماكينات ضخمة. وبالكاد كان يوجد من يعتقد بأنه قد يكون للشخص العادي أي مصلحة في استخدام الحواسيب الشخصية، فقد كانت أجهزة ضخمة وثقيلة تجري عمليات حسابية معقدة لصالح المؤسسات الكبيرة والمصالح الحكومية. غالباً ما كانت تحجب هذه الانطباعات؛ والتي عادة ما تسهم في تطور العادات وإيجاد تصورات مسبقة والتحامل في بعض الأحيان؛ القيمةَ المحتملة لأي

تكنولوجيا جديدة عن أعين المراقبين. تتطلب الأمر رجلاً من الخارج، يملك التصور والبداهة؛ مثل جوبس؛ لرؤية القيمة والفرص الكامنة في تكنولوجيا جديدة والتأثير الذي يمكنها أن تحدثه إذا ما تم نشرها.

هذا التصور البديهي - والقدرة المناظرة "لرؤية ما هو غير مرئي"- صفة اجتهد العديد من القادة في تنميتها واستخدامها لمصلحتهم خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية. وكما رأى جوبس قيمة برمجيات واجهة المستخدم البيانية التي أنتجتها زيروكس بالنسبة إلى الحواسيب الشخصية، فقد رأى القطبُ الإعلامي تد ترنر - مؤسس كايبل نيوز نتورك وترنر نتورك تلفيجن - القيمة غير المرئية التي تكمن في الأفلام السينمائية القديمة والبرامج التلفزيونية. كما أن المتمول جورج سوروس، رئيس سوروس فاند مانجمنت وأوبن سكيوريتي إنستتيوت، تمكن من تمييز الاتجاهات الاقتصادية قبل وقت طويل من اتضاحها، واستخدم رؤيته في اتخاذ قرارات في مجال الاستثمار ضمنت له الملايين من الدولارات على شكل أرباح.

ما تبيّنه هذه الأمثلة هو أن القدرة على النفاذ من خلال الإشارات السطحية مخبأة الأحاسيس، وكشفَ القيمة الكامنة، يمكن أن يأخذ أشكالاً عديدة مختلفة. تعدّ هذه أخباراً جيدة لأولئك الذين يرغبون في تهذيب أسلوبهم وقدراتهم القيادية الخاصة، وهذا يعني أن في إمكانهم الاختيار من بين أنواع عديدة من النماذج ورعاية نهج يمكّنهم من رؤية المزايا غير المرئية التي تناسب احتياجاتهم على أكمل وجه. كما يمكن أن تساعدهم في إدراك أن القيمة يمكن أن تكون في أبعد الأماكن التي يمكن أن يفكّروا فيها.

ستيف جوبس *STEVE JOBS*

التحدي:

التحلّي بالإبداعية في مواجهة منافس عملاق

إنه أسوأ كابوس يمكن أن يمرّ به منظّم عمل: أن تطرح الشركة التي يعمل لديها منظّم العمل منتجاً جديداً مبتكراً ويأخذ السوق على حين غـرّة. يتسبب هذا النجاح في جعل عمالقة الصناعة يقرّرون الدخول إلى الميدان. أوصلت الذراع التسويقية والمالية لهذا العملاق الشركة الجديدة إلى النتيجة التي لا مفرّ منها: كيف يمكن إنقاذ الشركة؟ يضع هذا السيناريو منظّمي الأعمال الجدد أمام اختبار في القيادة. إنه اختبار للعب بالنـار، فإما أن يحرق الشركة ويزيلها من الوجود أو يطبّعها، كما الفولاذ، ويزيدها قـوة. كان هذا هو التحدي الذي واجهه في مطلع الثمانينـات ستيف جـوبس، المسؤول التنفيذي الرئيسي لأبل وبيكسار.

في العام 1976، اشترك جوبس وكان لا يزال في الحادية العشـرين من عمره مع صديقه ستيف وزنياك في تأسيس أبل كومبيوتر في مـرآب سيارات العائلة. (يجادل بعض المدققين بأن أبل كومبيوتر بدأت أعمالها في إحدى غرف النوم في منزل عائلة جوبس، لكن ما من شك في أن العمـل انتقل في نهاية الأمر من الغرفة إلى مرآب السيارات).

في أواسط السبعينات، بدت الحوسبة الشخصية، على غرار هوايـة استعمال اللاسلكي، جذابة إلى حدّ بعيد للهواة والتقنيين. كان يوجـد عـدد كبير من شركات البيع بالتجزئة التي تبيـع المعـدات ولوحـات الـدوائر الكهربائية وغيرها من المكونات والتي كان يتعين تجميعها قبل أن يمكنهـا تأدية مهامّ بدائية. خدم منتج أبل كومبيوتر الأول - أبـل I - فـي تلبيـة الطلبات نفسها. تقدمت بايت شوب، وهي إحدى شركات البيع بالتجزئـة،

بطلب لشراء خمسين حاسوباً، كما كان أعضاء هومبرو كومبيوتر كلــوب، والذي كان جوبس ووزنياك عضوين فيه، من بين أوائل الزبائن. وفي العام 1977، جاء أبل II، وهو المنتج الذي وضع الشركة على الخارطة وغيّــر بشكل جذري صناعة الحواسيب الشخصية. وعلى العكس من جهاز أبل I، كان غطاء المنتج الجديد، الذي اعتمد على التكنولوجيــا المســتخدمة فــي الإصدار السابق، بيجيّ اللون ويملك واجهة بيانية ملوّنة. ومن بين أكثــر مزاياه شهرة، قدرته على تشغيل فيسيكالك VisiCalc، وهــو مــن أوائــل برامج أوراق العمل التي جعلت من السهل إجراء عمليات حسابية معقــدة. وفي وقت لاحق، انضم مايك ماركولا، وكان مديراً تنفيذياً سابقاً في إنتل، إلى الشركة وساعد في جلب رساميل كبيرة إليها. وبنهاية عقد السبعينات، كانت حواسيب أبل II – التي كان يبلغ سعرها حوالى 1200 دولار – تباع في متاجر بيع الأدوات الإلكترونية في مختلف أرجاء البلاد. وهكذا بــدأت ثورة الحواسيب الشخصية.

في سنواتها الأولى، كان حجم أبل كومبيوتر يتضاعف سنوياً، وفــي العام 1980، طرحت للاكتتاب العام. جذبت هذه السوق الواعدة التي كانت تنمو بوتيرة سريعة شركةَ أي بي أم التي أطلقت حاسوبها الشخصي أي بي أم 5150 في شهر آب/أغسطس من العام 1981. وإذا قارنّا بين أبــل وأي بي أم، نجد أن الأخيرة كانت شركة عملاقة – كان يعمل لديها فــي تلــك الفترة 355.000 موظف وتحقق عائدات بقيمة 29 مليار دولار. كانــت أي بي أم لا تزال تحاول صنع حواسيب للاستخدامات الشخصية منــذ مطلــع السبعينات. وعلى سبيل المثال، أنتج مهندسو الشركة، بعد جهود اســتمرّت فترة ستة شهور في العام 1973، نموذجاً أولياً أُطلق عليه اســم ســكامب، يمكن استخدامه كآلة حاسبة مكتبية وفي تنفيذ القليل من الوظائف الأخرى. وبعد ذلك بسنتين، أنتجت الحاسوب المحمول 2 – 5100 الذي كان يــزن 50 باونداً ويباع بسعر يتراوح ما بين 9000 و20000 دولار – وهذا مــا يفسّر فشله في التحول إلى سوق واسعة. غير أن حاسوب بيغ بلــو الــذي أنتجته أي بي أم، استهدف تلك السوق وكذلك أبل كومبيوتر علــى نحــو

مباشر. كان هذا الحاسوب يباع بسعر 1565 دولاراً وكان قادراً على تشغيل برنامج أوراق العمل فيسيكالك. وبالإضافة إلى بيعه في مراكز عرض المنتجات التابعة للشركة، كان يجري توزيعه عبر شركات البيع بالتجزئة، مثل سيرز وكومبيوترلاند. وبحلول العام 1983؛ وهي السنة التي أصبح جون أكرز فيها رئيساً لآي بي أم؛ كانت الشركة قد دفعت بشركة أبل جانباً وتجاوزتها في حجم المبيعات. حققت آي بي أم عائدات بلغت 40 مليار دولار و5.4 مليار دولار على شكل أرباح، لكنها لم تكن تنوي أن تترك أبل كومبيوتر تتناول غداءها.

واجه جوبس وواجهت أبل سؤالاً حرجاً: ماذا تفعل عندما تلقي بك قوة عملاقة إلى خارج الحلبة؟ كان جواب جوبس: البدء بلعبة جديدة.

في تشرين الثاني/نوفمبر من العام 1979، وأثناء زيارة لمركز الأبحاث بالو ألتو الشهير التابع لزيروكس، رأى جوبس تكنولوجيا حاسوبية أصابته بالذهول. فعلى العكس من الحواسيب الأخرى، التي كانت تعمل على برمجيات تتطلب من المستخدمين معرفة شيء عن البرمجة، كانت ماكينة زيروكس، واسمها ألتو، تملك واجهة بيانية، ونوافذ منبثقة، وقوائم منسدلة يمكن التلاعب بها بواسطة فأرة. وعندما شاهد جوبس ذلك، شعر بلهفة شديدة حيال ما توفره هذه التكنولوجيا من إمكانيات لدرجة أنه بدأ يقفز ويصرخ، كما وصف أوين لينزمْيور في كتابه The Real Story of Apple Computer. أدرك جوبس بأنه إذا تم طرح الحواسيب مع مثل هذه البرمجيات، سيكون من السهل على الناس استخدامها. وبجعل الحوسبة في متناول الأشخاص العاديين، تتوسع السوق الضخمة للحواسيب الشخصية بشكل كبير.

وبعد ذلك ببضع سنين، استخدم جوبس تشبيهاً من التاريخ لشرح ما كان يفكر فيه. فعندما طُرح التلغراف (البرق) لأول مرّة في القرن التاسع عشر، جعلت سرعة الاتصالات بين الأمكنة البعيدة من التلغراف تكنولوجيا ثورية فعلاً. وسرعان ما بات يُشترط على كل شخص أن يتعلّم نظام رموز مورْس لأنه يوماً ما ستكون ماكينة التلغراف على طاولة كل منهم. لكن تم

التوصل في الفترة ذاتها إلى اختراع ثوري آخر أمكنه تقريب المسافات البعيدة؛ الهاتف؛ وما تبقّى من القصة ليس سوى تاريخ. وحقيقة أن أي شخص يمكنه طلب الأرقام والتحدث يستطيع استعمال الهاتف جعلت الهاتف يحقق نصراً حاسماً على التلغراف كأداة اتصال شخصية. كان جوبس مقتنعاً بأن الحواسيب ستتبع المسار نفسه. والحواسيب الشخصية التي يمكن لأي كان استخدامها بطريقة شبه بديهية مع القليل من التدريب، ستكون لها الأفضلية على تلك التي تتطلب معرفة خاصة.

بإلهام من هذه الرؤية، جمع جوبس فريقه الأساسي لكي يصنع حاسوباً جديداً، ماكنتوش. وعلى غرار ألتو، كان يتميز بنوافذ وقوائم منبثقة يمكن تشغيلها بواسطة فأرة. كان يملك ضعفي ما تمتلكه حواسيب أي بي أم من الذاكرة. وبالعودة إلى تجربة تطوير الماك الأول، يقول جوبس "كنا نعمل كالمجانين. ومتعتنا القصوى كانت في شعورنا بأننا كنا نصوغ تشكيلة من الأعمال الفنية".

كان شهر كانون الثاني/يناير 1984 تاريخ إطلاق ماكنتوش الذي أُعلن عنه في يوم السوبربول مع انطلاق الحملة الإعلامية 'بيغ بروذر Big Brother' التي أضحت أسطورة في الحقل الإعلامي. يحكي الإعلان، الذي كان من إخراج المخرج السينمائي رايدلي سكوت، والذي بلغت كلفة إنتاجه 800.000 دولار، عن موضوعات من رواية جورج أورْوِل التي نُشرت في العام 1984. كانت هناك صفوف لا تنتهي من أشخاص وجوههم شاحبة في طريقهم إلى قاعة كبيرة حيث يظهر وجه ضخم على شاشة تنتصب أمامهم. وفجأة، تظهر شابّة رياضية وهي تجري في القاعة ويجري خلفها مجموعة كبيرة من رجال الشرطة. كان في يدها مطرقة، وترتدي سروالاً أحمر وقميصاً قطنياً قصير الكمّين يحمل شعار ماكنتوش. وقبيل تمكن رجال الشرطة من اللحاق بها، دارت بسرعة وألقت بالمطرقة على الشاشة، فمزقتها فيما كان الوجه الضخم يصرخ "سننتصر". شهق الحضور، وغمرت الأنوار القاعة. ثم ظهرت الرسالة التالية: "في الرابع والعشرين من كانون الثاني/يناير، ستطرح أبل كومبيوتر جهازها الجديد

ماكنتوش. وستعرفون لماذا لن تكون 1984 شبيهة بـ '1984'".

بقي الإعلان يذاع باستمرار ويتخلل نشرات الأخبار لعدة أيام، حاصداً الملايين من الدولارات من ترويجه لماكنتوش. صحيح أن أبل كومبيوتر أصرّت على الإنكار بأن "البيغ بروذر" كان يمثل شركة أي بي أم، لكن لم يكن يساور من شاهد الإعلان أدنى شك في ما تضمنته تلك الرسالة. أتاح تطوير ماكنتوش وإطلاقه لجوبس إعادة تشكيل أبل كومبيوتر كشركة ثورية جديدة تواجه العملاق المسيطر.

أصبح ماكنتوش واحداً من أعظم نجاحات أبل كومبيوتر في فترة الثمانينات، برغم أن الشركة عانت من بعض المشاكل في وقت لاحق عندما طرحت مايكروسوفت واجهة مشابهة في برمجياتها ويندوز. وكما قال جوبس "اشترك في إنتاج ماكنتوش مجموعة تقل عن مئة شخص، ومع ذلك، تمكنت أبل من بيع أكثر من عشرة ملايين حاسوب. بالطبع، عمل الجميع على تقليده وباتت الحواسيب تعدّ بمئات الملايين الآن. هذه نسبة ضخمة للغاية، مليون مقابل واحد. ومن غير المألوف في حياتك أن تحصل على فرصة تزيد قيمتك بنسبة مئة إلى واحد، ناهيك عن أن تكون النسبة مليوناً إلى واحد. وهذا بالفعل ما كنا نقوم به... والإسهامات التي سعينا إلى القيام بها جسدت قيماً لم تكن ابتكاراً وتفوقاً تقنياً وحسب، بل كانت ابتكاراً لنوع أكثر إنسانية.

"الشيء الذي أفتخر به أكثر بشأن أبل هو نقطة تلاقي المسار التقني مع المسار الإنساني، كما حدث في صناعة النشر. فقد أحدث ماكنتوش ثورة في صناعة الطباعة والنشر، فاقترن فن الطباعة مع الفهم والتفوق التقني في تطبيق ذلك بطريقة إلكترونية - تم الجمع بين هذين الأمرين ومكّنا الناس من استخدام الحاسوب دونما الحاجة إلى فهم أوامر الحاسوب المبهمة. كان الجمع بين هذين الأمرين أكثر ما أفتخر به".

1955: وُلد في سان فرانسيسكو، كاليفورنيا في 24 شباط/فبراير، وسرعان ما تم تبنّيه من قبل بول وكارلا جوبس. كان والده بول ميكانيكياً، وصفه جوبس بأنه "كان عبقرياً في يديه". عندما كان ستيف في سنّ الخامسة أو السادسة، خصص له أبوه قسماً من طاولة العمل وقال له "ستيف، هذه هي طاولة عملك الآن". ولاحقاً، أشار إلى فضل والده في تعليمه المبادئ الأولية للإلكترونيات.

1960: انتقلت العائلة إلى ماونتن فيو، كاليفورنيا، وهي منطقة تحيط بها بساتين المشمش والفواكه المقلّمة، والتي صارت تعرف فيما بعد بسيليكون فالي.

1972: تخرّج من الثانوية العامّة والتحق بكلّية ريد في بورتلاند، أوريغون. لكن جوبس توقف عن إكمال دراسته بعد فصل دراسي واحد قضاه فيها.

1974: عاد إلى كاليفورنيا وانضمّ إلى نادي الهواة الأكثر تعلّقاً بالحاسوب، وتعرّف إلى ستيفن وزنياك. حصل جوبس وزنياك على عمل في شركة أتاري لتصميم الألعاب الحاسوبية.

1976: أسس جوبس وزملاؤه شركة أبل II.

1978 – 1983: لم يكن يوجد منافسون لأبل، وهذا ما جعل الشركة تنمو بمعدل مرتفع وصل إلى 150% سنوياً. وفي مطلع الثمانينات، دخلت أي بي أم إلى سوق الحواسيب الشخصية وتخطّت أبل في بضع سنين.

1979: زار مركز أبحاث بالتو ألتو التابع لزيروكس، وهناك رأى حاسوباً مزوداً بواجهة مستخدم بيانية؛ تتضمن نوافذ ونظام قوائم بدائياً؛ وأدرك إمكاناته السوقية.

1980: تم طرح شركة أبل كومبيوترز للاكتتاب العام.

1983: قام جوبس بتوظيف جون سكولي، رئيس شركة بيبسي كولا في الولايات المتحدة، ليكون المسؤول التنفيذي الرئيسي لشركة أبل كومبيوترز.

1984: طرح جوبس، الذين كان يقود فريقاً مؤلفاً من مئة شخص، حاسوب ماكنتوش. بدأ حملة إعلامية تحت شعار "بيغ برودر" للترويج لحاسوبه في يوم السوبربول. ساعد ماكنتوش جوبس في إعادة تأسيس الشركة كمشروع تجاري ثوري جديد يحارب الشركات العملاقة مثل أي بي أم. كما ساعد "ماك" في إطلاق ظاهرة النشر من سطح المكتب.

1985: أخرج جوبس من أبل عقب انقلاب في مجلس الإدارة دبّره سكولي. في تلك الفترة، كانت أصول الشركة قد نمت ووصلت إلى ملياري دولار. غادر جوبس الغاضب الشركة في سنّ الثلاثين بعد أن حصل على مبلغ 150 مليون دولار.

1986: اشترى جوبس قسم الرسوم البيانية الحاسوبية من لوكاستيلم مقابل 10 ملايين دولار، وحوّله إلى شركة مستقلة اسمها بيكسار. اشترك مع إيد كاتمول، نائب رئيس لوكاستيلم، في تأسيس بيكسار وأصبح المسؤول التكنولوجي الرئيسي لبكسار.

1989: أطلق جوبس NeXT. ركّزت الشركة على البرمجة غرضية التوجّه. وبالرغم من كفاح جوبس في السنوات الثماني التالية من أجل تأسيس شركة ثانية ناجحة لصنع الحواسيب، غير أن NeXT لم يحقق له ذلك الهدف. عزا جوبس في وقت لاحق سبب إخفاق NeXT بأنه كان يسعى إلى نسخ نموذج أبل من غير أن يدرك بأن العالم وصناعة الحواسيب كانت قد تغيّرت.

1993: مع تراجع نجاحات أبل، تخلّى مجلس إدارتها عن خدمات سكولي وعيّن مايكل سبيندلر في منصب المسؤول التنفيذي الرئيسي. طرح سبيندلر الحاسوب باور الذي لاقى نجاحاً، لكن المنتج الثاني، نيوتن المساعد الرقمي الشخصي، لم ينجح كسابقه.

1995: تم طرح بيكسار للاكتتاب العام، فجمعت 140 مليون دولار وتقدمت على تتسكايب وأصبحت صاحبة أكبر اكتتاب أوّليّ عام لذلك العام. حقق فيلم توي ستوري، الذي تطلب إعداده أربع سنوات، نجاحاً هائلاً وأصبح أول فيلم للرسوم المتحركة مصمم بالكامل على الحاسوب، وحصد 342 مليون دولار في العالم أجمع. وكان الفيلم الأول على شباك التذاكر في ذلك العام.

1995: خلال قضائه عطلة في هاواي، فكّر جوبس وصديقه لورنس إليسون، منظّم البرمجيات المليونير ورئيس أوراكل، في شراء كافة أسهم أبل.

1996: ترك سبيندلر منصبه في أبل واستبدل بجيل أميليو، المسؤول التنفيذي الرئيسي السابق لناشونال سميكوندكتور. سعى أميليو إلى تخفيض النفقات وبدأ بالبحث عن نظام تشغيل جديد. علم جوبس بتلك الفرصة، فاتصل بأميليو وعرض عليه حل برمجيات NeXT. بدأ الطرفان المفاوضات، وفي كانون الأول/ديسمبر، صرّح أميليو بأن أبل ستشتري NeXT مقابل 400 مليون دولار.

1997: أكمل أميليو وجوبس صفقة شراء أبل لـ NeXT، وعاد جوبس إلى أبل. وفي تموز/يوليو، تخلى أميليو عن منصبه؛ يقول النقاد بأن جوبس أقنع مجلس الإدارة بطرده؛ وأصبح جوبس المسؤول التنفيذي الرئيسي بالوكالة. وقد ألّف الصحافي آلان دويتشمان كتاباً عن جوبس سمّاه The Second Coming of Steve Jobs.

1998: أطلقت أبل iMac، المخصص لسوق الأجهزة التعليمية، في مسعى لإعادة الشركة إلى جذورها الإبداعية.

2001: أطلقت بيكسار فيلم مونسترز الذي حصد أكثر من 100 مليون خلال تسعة أيام، وهي مدة لم يسبقه إليها أي من أفلام الرسوم المتحركة السابقة.

2001: في كانون الثاني/يناير، دخلت أبل إلى عالم الموسيقى بطرحها برمجيات iTunes التي أتاحت لمحبي الموسيقى تحميل الأغاني وتسجيلها على أقراصهم المضغوطة. وأعلن جوبس عن تحميل 275.000 أغنية في الأسبوع الأول، وكان ذلك "نجاحاً كبيراً تحرزه مع مستخدمي ماك".

2001: في تشرين الأول/أكتوبر، تم طرح iPod، وهو جهاز محمول للاستماع إلى الموسيقى. كان في البداية، على غرار iTunes متوافقاً مع برمجيات أبل فقط، مما

جعل سوقه ضيقة، غير أنهما جذبا الانتباه بسبب بساطتهما وأناقة تصميمهما - وكذلك لأنهما وفرا طريقة قانونية لشراء الموسيقى على الإنترنت. قال جوبس لحظة إطلاقه "مع iPod، لن يعود الاستماع إلى الموسيقى كما كان عليه في السابق. ومع iPod، تكون أبل قد صنعت جهازاً للاستماع إلى الموسيقى يتيح لك وضع مجموعتك الموسيقية بأكملها في جيبك والاستماع إليها أينما ذهبت".

2002: في آذار/مارس، أعلنت أبل عن إطلاق الجيل الثاني من جهاز iPod، المزوّد بقرص صلب سعته التخزينية 10 جيغابايت، وهو ما يسمح لمستخدميه بتخزين 2000 أغنية.

2003: في أيار/ مايو، أطلقت بيكسار فايندينغ نيمو، الذي حصد 70.2 مليون دولار في عرضه الأول يوم عطلة الأسبوع. وبذلك أصبح فيلم الرسوم المتحركة الذي يحقق أكبر العوائد، حيث حصد أكثر من 800 مليون دولار على شبابيك التذاكر.

2003: في تشرين الأول/أكتوبر، ظهر إصدار ويندوز لـ iTunes، فاتحاً أسواقاً أوسع بكثير لـ iPod وiTunes. وخلال الأسبوع الأول، تم تحميل 1.5 مليون أغنية من مخزن iTunes الموسيقي التابع لأبل. تباهى جوبس بأن هذا الرقم يساوي خمسة أضعاف الـ 30.000 أغنية التي حمّلها هواة الاستماع إلى الموسيقى من نابستر في أسبوعه الأول. وبحلول كانون الأول/ديسمبر، تجاوز عدد ما تم تحميله من أغانٍ من iTunes عتبة 25 مليون أغنية. ووصفت تايم ماغزين المنتج بأنه "الاختراع الأرقى للعام 2003".

2004: في كانون الثاني/يناير، طرحت أبل إصداراً خفيف الوزن لـ iPod وأطلقت عليه iPod Mini. وهو بنصف حجم سابقه ويزن 3.6 أونصة ويمكنه خزن 1000 أغنية. يعتقد جوبس بأن هذا الإصدار سيلفت أنظار الشباب من هواة الاستماع إلى الموسيقى. وفي الشهر نفسه، أعلنت أبل عن عقد شراكة مع هيوليت باكارد لتوفير الموسيقى الرقمية لزبائن هيوليت باكارد.

2004: في آذار/مارس، أجّلت أبل الإطلاق العالمي لـ iPod Minis إلى تموز/يوليو بسبب الطلب المرتفع في الولايات المتحدة. وفي شهر آب/أغسطس، أعلن جوبس في رسالة إلكترونية بعث بها إلى موظفي أبل، أنه سيجري جراحة طارئة لاستئصال ورم سرطاني في البنكرياس، وأنه سيتم معاودة العمل في خطته في أيلول/سبتمبر.

دروس في القيادة

من الماك إلى الموسيقى

بالنسبة إلى جوبس، إحدى علامات أسلوبه في القيادة كانت قدرته على رؤية الفرص التجارية في أوضاع لا يمكن للآخرين فيها سوى رؤية الفوضى والارتباك. ونجاحه في الوقوف على ميول الزبائن في التجارة بالموسيقى على الإنترنت وتوظيف ذلك الفهم في إيجاد سوق واسعة لأجهزة سماع الموسيقى iPod وأجهزة iTunes لخزن الأغاني الموسيقية، حالة تستحق الدراسة.

كانت الفوضى هي السائدة في تجارة الموسيقى على الشبكة في أواخر التسعينات عندما قرّر جوبس الدخول إلى هذه السوق. ومنذ أن بدأ طلاب الجامعات وغيرهم بمقايضة MP3 بدون مقابل بدلاً من دفع ثمن نظير تحميل الأغاني من الإنترنت، والصياح يعلو في صناعة تسجيل الأغاني الموسيقى بشأن القرصنة. وبعد صراع مرير، نجح اتحاد صناعة تسجيل الموسيقى في أميركا، الذي يمثل غالبية الشركات الموسيقية، في إغلاق نابستر، غير أن خليفاتها كازا، ومورفيوس، وغروستر ظلت تمارس أنشطتها على الشبكة – قدّرت الصناعة بأنها تخسر 3.5 مليار دولار سنوياً بسبب أعمال القرصنة. كان ردّ الصناعة ينقسم إلى شقّين: إيجاد حواجز تكنولوجية تمنع تحميل الأغاني، ورفع دعاوى قضائية ضد من يقومون بتحميل الأغاني ومساعديهم.

لكن جوبس أدرك بأن كلا هذين الحلّين المزعومَين كان قصير النظر وسيفضي إلى تنفير الملايين من الزبائن، وهم الأشخاص الذين ينبغي على الصناعة السعي إلى الفوز بهم. ولذلك اختار المضي في طريق ثالث: صنع برمجيات سهلة الاستعمال وأجهزة لسماع الموسيقى يمكن حملها باليد تتيح لعاشقي الموسيقى تحميل أغانيهم المفضلة مقابل كلفة بسيطة. ألهمت هذه

الرؤية شركة أبل وأغرتها بإنتاج المخزن الموسيقي iTunes وأجهزة سماع الموسيقى iPod الأنيقة، وهي الأجهزة التي تمثل إحدى أروع قصص نجاحات الشركة في السنوات الأخيرة.

وفي ربيع العام 2001، أطلقت أبل كومبيوتر خدمة iTunes الموسيقية على الإنترنت، والتي اقتصرت في البداية على مستخدمي أبل. أما النموذج الاقتصادي فقد كان بسيطاً: "يدفع الزبائن 99 سنتاً مقابل تحميل كل أغنية. وسيصبح الأمر بعد ذلك أشبه ما يكون بشراء قرص مضغوط، أو شريط تسجيل طويل أو شريط كاسيت. يمكن للمستخدم الاستماع إليها على الحاسوب، أو تسجيلها على قرص مضغوط، أو تحويلها إلى جهاز MP3. لكن إحدى العوائق التي كانت تحدّ من استخدام هذه المنتجات هي أنه كان يتعين تضمين إشارة في كل ملف بهدف منع مشاركة تلك الأغاني على خدمات تقاسم الملفات عبر الإنترنت. وحقيقة أن أبل سمحت للزبائن بامتلاك موسيقاهم الرقمية الخاصة أيقظت السوق من سباتها.

وإذا اعتبرنا أن السوق كانت واسعة عندما كانت أجهزة iTunes متوفرة فقط لمستخدمي حواسيب أبل، فقد ازدادت ضخامة على نحو مذهل بعد أن طرحت الشركة إصدارات ويندوز في ربيع العام 2003. كان جوبس مسروراً لطريقة تجاوب السوق مع هذه المبادرات. يقول جوبس "لقد غيّر جهاز تخزين الموسيقى iTunes الطريقة التي يتّبعها الناس في شراء الموسيقى. والأرقام التي تشير إلى أننا تمكّنا من بيع خمسة ملايين أغنية خلال الأسابيع الثمانية الأولى تجاوزت في الواقع توقعاتنا، وهي توضح بما لا يدع مجالاً للشك بأنه يوجد العديد من الزبائن المتعطشين لطريقة قانونية تتيح لهم الحصول على الموسيقى التي يحبونها عبر الشبكة". وفي تعليقه على هذا الميل، أشار البروفسور بيتر فايدر الذي يعمل في قسم التسويق في وارتون في Knowledge@Wharton في تموز/يوليو 2003 "أعتقد بأن نجاح خدمة

iTunes التي تقدمها أبل لا يُعزى إلى سرعة التحميل في الثانية، بل لأن استخدام واجهته أمر مسلٍّ". كما أضافت أجهزة الاستماع إلى الموسيقى iPod؛ التي يمكنها خزن ساعات من الموسيقى وتتميز بصغر حجمها وسهولة استخدامها كأي جهاز خلوي؛ المزيد إلى نجاح أبل في هذا المضمار التجاري. حتى إن الأشخاص الذين وجدوا الحواسيب ماكينات مرعبة قالوا بأنهم أُعجبوا باستخدام أجهزة iPod.

دأب جوبس على تكرار نموذج ماكنتوش مرّات ومرّات. وبالتوصل إلى منتج مبتكر مسلٍّ وسهل الاستعمال، فتح جوبس سوقاً واسعة للموسيقى الرقمية. واستناداً إلى مقالة نُشرت في Knowledge@Wharton في 14 كانون الثاني/يناير 2004، "باعت أجهزت iTunes 20 مليون قطعة موسيقية خلال الأشهر السبعة الأولى من طرحها في السوق... وفي الفترة الممتدة بين حزيران/يونيو وتشرين الأول/أكتوبر من العام 2003، اشترى محبّو الموسيقى 7.7 ملايين أغنية عبر الإنترنت، ولم يشتروا سوى 4 ملايين قرص مضغوط يحتوي كل منها على أغنية واحدة من المتاجر التقليدية".

بحلول ربيع العام 2004، كانت أبل قد برزت كفائز بلا منازع من بين سائر الخدمات الموسيقية على الشبكة، باستحواذها على 70% من سوق الموسيقى المحمَّلة بالطرق القانونية و45% من سوق MP3.

من غير الواضح إلى أي مدى ستظل أبل قادرة على المحافظة على تقدمها، باعتبار أن الشركات المنافسة مثل سوني ومايكروسوفت، وغيرهما تخطط للقيام بحملات واسعة في هذه السوق. لكن حتى هذه اللحظة، لا يزال التحول الذي أدخله جوبس على أنشطة أبل محطّ إعجاب. وننهي حديثنا باقتباس من مؤرخ ثقافي وصف جوبس بأنه "هنري يوليوس قيصر أو والت ديزني هذا العصر"، وكتبت ذي نيويورك تايمز "لقد حقق جوبس مستوى من التأثير في كيفية عيش هذه الحياة في عصرنا الرقمي لا يناظره فيه حتى أقوى منافسيه العاملين في صناعة الحواسيب".

تد ترنر *TED TURNER*

التحدي:

المحافظة على الصورة الكبيرة نقيّة

"كان عليّ أن أعمل بقلب شجاع لأنه لم يكن لهذا العمل سابقة. كنت ذاهباً بدون وجل إلى مكان لم يسبق لأحد أن وصل إليه من قبل"، هذا ما قاله تد ترنر، مؤسس شبكة السي أن أن وترنر نتورك تلفيجن.

يمكننا التماس العذر لترنر بسبب اقتباسه هذه العبارة من فيلم ستار تريك، الذي هو عبارة عن سلسلة من أفلام الخيال العلمي التي كانت تُعرض على شبكات التلفزة إبّان حقبة الستينات والتي يجري إعادة عرضها في هذه الأيام على المحطات الكابلية. ففي النهاية، بنى ترنر إمبراطورية للاتصالات - بإدراكه قيمة الأفكار التي انتقدها غيره بوصفها سقيمة أو مجنونة.

أكبر تحدٍّ واجهه ترنر كان التوصل إلى معرفة كيفية الاستفادة من رؤيته بأن الإرسال التلفزيوني عبر الأقمار الصناعية سيكون المستقبل بالنسبة إلى محطات التلفزة. فلم تكن هناك "مخططات تفصيلية" تنير له الطريق، على حدّ قوله، "ولذلك لم تكن هناك طريقة لقياس ما هو ناجح وما هو فاشل. لم يكن يوجد شيء يمكن المقارنة به". كان لدى الرجل الذي عُرف "بالكابتن الفظيع"؛ لأنه كان يرتجل ملاحظاته دونما اكتراث لعواقبها؛ استراتيجية لكل عملية تملّك أو مشروع تجاري قام به، ولكنها كانت استراتيجيات غير مجرّبة غالباً. والمعيار الأساسي الذي كان يستخدمه لمعرفة ما إذا كان المشروع سيحقق النجاح كان في قوله "شعرت بشيء جيد إزاءه".

أولى خطوات ترنر نحو الدخول إلى حقل الإعلام كانت شراؤه للقناة

17 في العام 1970، وهي محطة أتلانتا التلفزيونية التي كانت تستخدم إشارة بث ضعيفة ذات تردد فوق العالي UHF وكانت على شفير الإفلاس. وما قاله الخبراء في الصناعة هو أن ترنر وقع ضحية للخديعة وتنبّؤوا بأن خططه ستخرج عن مسارها حتى قبل أن يبدأ بتشغيل المحطة. غير أن هذه المحطة استفادت في نهاية الأمر من تبنّي ترنر لتكنولوجيا اعتقد القليل من الناس بأنها ستحدث ثورة في صناعة التلفزة، والتي تبيّن فيما بعد أنها كانت الأساس لكل نجاح حققه ترنر بعد ذلك.

يقول ترنر "سبب شهرتي هي محطة السي أن أن - التي ربما كانت بمثابة أعظم تأثير أحدثته في الصناعة. لكن أعظم شيء عثرت عليه بالصدفة كان الاتصالات عبر الأقمار الصناعية. لقد تعلّم الروس للتوّ كيف يضعون هذه الأقمار في مدارات ثابتة حول الأرض. ومن جانبي، حاولت أن أعرف كيف يمكن الاستفادة من هذه التكنولوجيا في محطتي في أتلانتا".

كانت رؤيته تتنافى مع كافة النظم المعترف بها. فمحطات البث التلفزيزني، بمن فيها القناة 17 التي يملكها ترنر، كانت توجه إشارات المايكرووايف التي كانت يتم ترحيلها إلى ما وراء نطاقها عبر أبراج الإرسال. وكان ترنر قد استثمر أصلاً في بناء برج كبير زاد من مدى إشارته التي كان نطاقها 40 ميلاً لتغطي خمس ولايات مجاورة. غير أن الإشارة بلغت حدّها، وصارت تضعف كلما اعترضها عوائق جغرافية أو عوائق من صنع الإنسان.

وبالرغم من ذلك، كانت تكنولوجيا الأقمار الصناعية ستسمح له بتوجيه إشارة القناة 17 إلى مورّدي الخدمات الكابلية الذين كانوا قد بدأوا يمارسون نشاطاتهم في شتى أرجاء البلاد في السبعينات. وعندما قام ترنر بتحويل القناة 17 التي تبثّ من أتلانتا إلى شبكة كابلية وطنية، غيّر اسمها إلى تي بي أس، أو المحطة الفائقة. ويقول "كنتُ أول من استخدم القمر الصناعي من بين أصحاب المحطات التلفزيونية التجارية. كان دخولنا إلى عالم الأقمار الصناعية، وتوزيع برامجنا عبرها، مخاطرة كبيرة في ذلك الوقت"، خصوصاً إذا عرفنا أن المحطات الأخرى كانت منهمكة في حشد

المشرّعين الفيدراليين من أجل درء ما اعتبروه خطراً يهدد سيطرتهم.

في الحقيقة، كانت المسألة أخطر مما اعتقد ترنر. ففي كانون الأول/ديسمبر من العام 1979، انقطع الاتصال بقمر الاتصالات الصناعي الذي كان من المفترض أن يعمل كأداة نقل جديدة للبرامج التلفزيونية الكابلية، بما في ذلك برامج السي أن أن التي يملكها ترنر. حاولت شركة آر سي أي، التي كانت من أطلق ذلك القمر الصناعي، أن تتملّص من التزامها بتوفير قمر صناعي احتياطي لترنر، لكن ترنر تقدم بدعوى قضائية ضدها زاعماً، من بين عدة أمور، أن الشركة كانت تسعى إلى إيقاف السي أن أن عن البثّ لتوفير الحماية لشركة أن بي سي التابعة لها. كسب ترنر القضية وبدأت السي أن أن بثها في الموعد المقرّر.

لكن حتى عندما كانت الـ تي بي أس توسع نطاق تغطيتها عبر البلاد، أظهرت البرامج الكابلية أنها بمثابة عروضات من الدرجة الثانية. وتوجهت الصناعة، التي كانت في أمس الحاجة للبرامج ذات المضمون الجيد، إلى أتش بي أو والـ تي بي أس للحصول على تلك البرامج. ومن ناحيته، قام ترنر بما يتوجب عليه: فقد اشترى فريق أتلانتا برايفز مقابل 10 ملايين دولار من أجل توفير تغطية مضمونة لمباريات كرة القاعدة (البيسبول). كان أداء الفريق في السنوات القليلة التي تلت ذلك سيئاً لدرجة أنه خسر سبع عشرة مباراة على التوالي. حاول ترنر أن يرفع من مستوى تدريب الفريق، لكنه ظل يخسر مبارياته. يقول ترنر "كانت هناك أوقات شعرت فيها بالخوف، وكانت هناك أوقات أحسست فيها بالقلق، وكانت هناك أوقات شعرت فيها بالاضطراب، لكن لم تساورني البتّة أي شكوك جدّيّة. كانت ثقتي بما أقوم به قوية جداً". استمرّ ترنر في شراء فرق كرة القاعدة (البيسبول) وهوكي الجليد، وتمكن فريق أتلانتا برايفز من الوصول إلى المباريات النهائية في العام 1991.

في العام 1985، أبرم ترنر صفقة اشترى بموجبها مكتبة أستوديو أفلام شركة أم جي أم بكاملها مقابل 1.5 مليار دولار تقريباً. في تلك الفترة، اعتقد متابعو أخبار صناعة التلفزة بأن الثمن الذي دفعه ترنر يفوق كثيراً القيمة

الحقيقة للأرصدة التي اشتراها. وبعدها، اشترى ترنر ستوديوهانا - باربرا للرسوم المتحركة الذي كان يحتوي على أكثر من 3000 فيلم مدته نصف ساعة. وفي حين أن هذه الصفقات أثقلت التي بي أس بمزيد من الديون على المدى القصير وكانت تكلّف ترنر قيادته لشركته (لصالح هيئة من المستثمرين)، فقد استمرّ في مخططه وخرج بفكرتين "مجنونتين" أخريين. الأولى كانت قناة لا تبث شيئاً سوى أفلام الكرتون، كرتون نتورك، والثانية كانت لا تعرض شيئاً سوى الأفلام الكلاسيكية، ترنر كلاسيك موفيز.

وبالرغم من أن ترنر كان يحرز النجاح تلو الآخر في تحويل الخدمات الكابلية إلى خطر دائم يهدد الشبكات التقليدية، فقد استمرّت تلك الأخيرة بالسخرية منه. وفيما كانت الأقسام الإخبارية في تلك الشبكات تقلص من نشرات الأخبار لصالح التركيز على البرامج الترفيهية، اختار ترنر تحمل المزيد من الديون بتوسيع تغطية نشرات أخبار السي أن أن في مختلف أنحاء العالم. وفي هذا الصدد، يقول ترنر، "قامرت بكل ما أملك، حتى أنني قامرت بالموارد التي لم أكن أملكها".

تحول ترنر إلى أسطورة إعلامية مع مجيء حدث إزالة جدار برلين ومع اندلاع حرب الخليج في العام 1991، بفضل اكتشافه للشهية الكبيرة غير المستغلّة لدى عامّة الناس للحصول على تغطية مستمرّة للأخبار والتأثير فيها. في الواقع، تطابق الهدف السامي المتمثل في جمع الأخبار مع المجهود المستمرّ الذي بذله ترنر من أجل إمداد النظام الكابلي ببرامج ذات مضمون جيد.

لم يضيّع وقتاً في دراسة نقاط قوته وضعفه كقائد مهني، ويقول في هذا الصدد "كنت مشغولاً جداً. وبصرف النظر عن العيوب التي أعاني منها، كنت قادراً على التغلّب على... وأنا أتصف بالعمومية بدلاً من أن أتصف بالتخصص". ولو أنه أمضى وقته بهدف التحول فقط إلى خبير في التكنولوجيا أو المال أو التجارة، "لما كنت قادراً"، يقول ترنر، "على رؤية الصورة الشاملة. وبما أنني كنت أتعلّم القليل من الأمور المتعلّقة بالكثير من الأشياء المختلفة، فقد كنت قادراً على ربط الأمور ببعضها".

1938: وُلد روبرت "تد" ترنر الثالث في 19 تشرين الثاني/نوفمبر في سينسيناتي بولاية أوهايو. كان والده يدير شركة لنشر الإعلانات التجارية على اللوحات الإعلانية، وكانت أمّه سيدة منزل.

1956: التحق بجامعة براون، وبدأ يدرس الأدب الكلاسيكي، وهو اختصاص كان يسخر منه والده لأنه في نظره عديم القيمة. تم طرده في السنة الثالثة لخرقه القانون الذي يمنع إدخال الفتيات إلى مهجع الطلاب.

1961: أصبح المدير التنفيذي لقسم المحاسبة في شركة والده، في أتلانتا بولاية جورجيا.

1962: دفع والده مبلغ أربعة ملايين دولار مقابل شراء قسمين من شركة جنرال أوتدور أدفرتايزينغ المنافسة، مما جعل شركة ترنر أدفرتايزينغ الشركة الإعلانية الأولى التي تستخدم اللوحات الإعلانية في الجنوب.

1963: في 5 آذار/مارس، أقدم والده على الانتحار وهو لا يزال في سنّ الثالثة والخمسين باستخدام مسدسه الفضي. ولسنين عديدة، ظل تد يحتفظ بهذا المسدس في جارور مكتبه.

1963: أصبح رئيس الشركة ومسؤول التشغيل الرئيسي فيها.

1968: أبرم صفقة اشترى بموجبها محطة إذاعية تسمى وابو وكانت تبث من شاتونغا، في تينيسي، وكانت تلك خطوته الأولى نحو تحقيق حلمه في أن يصبح واحداً من عمالقة الإعلام. وفي السنة التالية، أبرم صفقتين مماثلتين اشترى بموجبهما محطتين إذاعيتين في الجنوب.

1970: أبرمت مجموعة ترنر للاتصالات (التي كانت تعرف بشركة ترنر للإعلانات) صفقتها الأولى واشترت محطة تلفزيونية (WJRJ في أتلانتا) القناة 17، وكانت محطة في طريقها إلى الإفلاس وتستخدم إشارة ضعيفة ذات تردد فوق العالي. وفي هذه السنة أيضاً، أعاد تسمية الشركة للمرّة الثانية وأصبح اسمها ترنر برودكاستينغ سيستمز (TBS).

1976: بدأ ترنر بالإرسال عبر القمر الصناعي إلى النظم الكابلية في مختلف أرجاء البلاد. وبين عشية وضحاها، قام بتحويل محطة محلية إلى محطة وطنية – وبذلك يكون قد سدّد ضربة مبكّرة في صراعه من أجل تثبيت قدميه شيئاً فشيئاً في مواجهة سيطرة الشبكات الكبرى مثل أي بي سي، وسي بي أس، وأن بي سي.

1976: تملّكت تي بي أس الفريق أتلانتا برايفز. وقبل عقود من شراء ديزني حقوق نقل المباريات الرئيسية للسيطرة على مزيد من البرامج، كان ترنر ينقل مباريات فريقه على صعيد وطني عبر أثير تي بي أس. وفي هذه الأثناء، تطلّعت الشركات الكابلية التي كانت في أمسّ الحاجة إلى البرامج إلى العمل مع تي بي أس وهوم بوكس أوفيس.

1977: اشترت تي بي أس أتلانتا هوكس العضو في الاتحاد الوطني لكرة السلّة، وهو ما زاد في خيارات البرمجة المتوفرة لـ تي بي أس التي كانت تتميز بمستوى ثابت من المضمون.

1977: نقل ترنر سباق كأس أميركا لسباق اليخوت بواسطة قاربه الشراعي كوريجوس.

1980: أطلق محطة كابيل نيوز نتورك (سي أن أن)، وكانت المحطة الإخبارية الأولى التي تبث على مدار الساعة. وبسبب إنتاجها سيئ النوعية وافتقارها إلى البرامج الجيدة، كانت محل سخرية وانتقاد المحطات الإخبارية الأخرى التي أطلقت عليها "تشيكن نودل نتورك". لكن ترنر كان يوفر بالرغم من ذلك محتوى رخيص الثمن لملء الفراغ في البرمجة الكابلية.

1982: بدأ برنامج هيدلاين نيوز، الذي يعرض آخر الأخبار كل نصف ساعة. أوجد الأسلوب الذي اتبعه في هذا البرنامج قالباً طبّقته الشبكات المنافسة الأخرى مثل MSNBC وفوكس نيوز التي برزت في أواسط التسعينات.

1985: أطلق سي أن أن الدولية، التي توفر خدمة إخبارية عالمية لـ 210 دولة في العالم.

1985: تقدّم بعطاء بمبلغ 5 مليارات دولار لشراء سي بي أس، ولكنه لم يوفّق. وفازت تيش لورنس التابعة للويز كوربوريشن بالعطاء وذلك بمساعدة سي بي أس نفسها. أبرزت هذه الخسارة ابتعاد ترنر عن الوسط الإعلامي خلال العقد السابق.

1986: رعى ترنر مباريات غود ويل التي جرت أحداثها في موسكو. يظهر هذا الحدث الذي عمل ترنر على تمويله، تحوّله من رجل جنوبي محافظ بسيط إلى رجل تهمّه المصالح الدولية. كما أنه كان يوفر برامج رخيصة الثمن للشركات الكابلية التابعة له.

1986: أبرمت تي بي أس صفقة اشترت بموجبها مكتبة أم جي أم MGM للأفلام والمحطات التلفزيونية التابعة لها مقابل 1.5 مليار دولار. اتخذ ترنر قراره هذا بدون الرجوع إلى مجلس الإدارة، وتعرض للانتقاد من أرباب الصناعة الذين ادّعوا بأن الثمن الذي دفعه مقابل الحصول على تلك الأرصدة يفوق كثيراً قيمتها الحقيقية.

1988: أطلق ترنر المحطة التلفزيونية تي أن تي، وزوّدها بمورد لا ينضب من البرامج التي دُفع ثمنها مسبقاً، آملاً أن يتمكن من إضفاء الشرعية على عملية تملّك أم جي أم.

1991: اشترى حق إذاعة أفلام كرتون هانا – باربرا ومكتبتها ومرافق الإنتاج لديها في خطوة أخرى تهدف إلى زيادة ما لديه من برامج تلفزيونية وامتلاكها.

1991: بعد عشر سنوات من بقائها في خطر الوقوع في الإفلاس، بلغت محطة سي أن أن سنّ الرشد أثناء حرب الخليج في العام 1991 عندما تسمّر الأميركيون والعالم أجمع أمام شاشتها التي كانت تنقل مجريات الحرب بشكل فوري. أطلقت تايم ماغزين على ترنر لقب "رجل العام" لإعادته تعريف الأخبار "من شيء حدث إلى شيء يحدث لحظة سماعك الخبر".

1991: تزوّج من الممثلة جاين فوندا، وكان ذلك زواجه الثالث.

1992: أطلق محطة كارتون نتورك، لعرض البرامج المتوفرة في مكتبة هانا – باربرا.

1994: اشترى نيو لاين سينما، ليحصل بذلك على مزيد من البرامج التلفزيونية لمحطاته.

1994: أطلق ترنر كلاسيك موفيز (تي سي أم) مستخدماً الأفلام التي حصل عليها من مكتبة نيو لاين سينما ومن البرامج المتوفرة في محطاته الأخرى.

1996: أبرمت تايم – وارنر صفقة لشراء ترنر برودكاستينغ سيستمز، مقابل 7.6 مليار دولار. وبموجب هذه الصفقة، أصبح ترنر نائب رئيس الشركة الناتجة عن عملية الدمج والذي يشرف على المحطات الكابلية التابعة لتايم – وارنر، بما في ذلك تي بي أس، وسي أن أن، وأتش بي أو، ونيو لاين سينما.

1996: أطلق سي أن أن أس أي CNNSI التي تبث الأخبار الرياضية.

1997: أطلق سي أن أن التي تبث باللغة الإسبانية.

1997: تعهد ترنر بدفع مبلغ مليار دولار للأمم المتحدة في السنوات العشر القادمة من خلال إنشاء مؤسسة الأمم المتحدة.

2000: في كانون الثاني/يناير، أبرمت أمريكا أون لاين صفقة لشراء تايم – وارنر. ولم يُستشر، ترنر الذي يُعدّ من أكبر المساهمين في تايم – وارنر، في تحديد كيفية عمل الشركات المندمجة.

2000: في أيار/مايو، سُمّي ترنر بشكل رسمي نائباً للرئيس، وكبير المستشارين في أميركا أون لاين تايم وارنر. وبعدها تم إعفاؤه من مسؤولية الإشراف اليومي على مجموعة المحطات الكابلية التابعة لتايم وارنر – وهي القسم الأسرع نمواً في الشركة والذي يتضمن السي أن أن، وأتش بي، أو وترنر برودكاستينغ سيستمز.

2001: تقدّم ترنر وفوندا بدعوى طلاق. وقد وصف علاقاته الشخصية بزوجاته "بأنها أكبر الإخفاقات" في حياته.

2002: افتتح أول مطاعم مونتانا للمشاوي التسعة عشرة مع جورج ماكيرو، والتي تقدّم لحم الثور البرّي الأميركي الذي يُربّى في مزارع ترنر، في وجباتها الرئيسية.

2003: استقال من منصب نائب رئيس أميركان أون لاين تايم – وارنر. جاء قراره بعد أن أمضى ثلاث سنوات وهو يرى كيف كانت تتقلص صلاحياته ويتلاشى تأثيره بسبب فقدانه مسؤولياته التنفيذية.

2004: تقدّم ترنر بطلب إلى الحكومة لكي تجزئ الشبكات الإعلامية الكبرى، لأنها في نظره باتت قوية للغاية، ولأن نوعية البرامج بدأت تعاني بسببها، ولأنها لم تعد تترك مجالاً للتعبير عن الآراء المختلفة.

دروس في القيادة

الذهب في الرسوم المتحركة

بوصفه شخصاً لم يشاهد التلفاز من قبل، كانت لديه براعة في عرض البرامج الذكية على محطاته، ويعود ذلك جزئياً إلى أنه كان قادراً على رؤية ما لم يكن في مستطاع غيره رؤيته: القيمة المخبّأة في البرامج التلفزيونية، والأفلام السينمائية القديمة، والمستهلكة. وأدرك في وقت مبكّر أنها مصدر لا ينضب لتلبية الحاجة الماسة لإمبراطوريته الكابلية المعتمدة على الأقمار الصناعية للحصول على برامج ذات مضمون جيد.

في WTCG، تلك المحطة الضعيفة التي سبقت تي بي أس، مشى ترنر مخالفاً الحكمة التقليدية التي راجت في السبعينات، والتي كانت تنص على استئجار الأفلام وعرضها مرّات معدودة فقط. وبدلاً من ذلك، اختار ترنر شراء الأفلام متى توفرت له فرصة لشرائها. وعلّل ذلك بأنه بدلاً من عرض هذه الأفلام لمرّات قليلة بعد استئجارها، يصير في مقدوره عرضها بقدر ما يشاء. كما أن ذلك وفّر له خيار تأجير أفلامه للمحطات الأخرى. وعلى سبيل المثال، فإن مسلسلات مثل Leave it to Beaver وI Love Lucy، كانت تعرض باستمرار على محطة WTCG. وبذلك، لم يكن ترنر يروّج لهذه البرامج في حدّ ذاتها وحسب، بل وكان يروّج للقيم العائلية العريقة التي كانت متأصلة في تلك البرامج.

وبعد ذلك بأكثر من عشر سنين، عاد ترنر واستخدم استراتيجيته تلك في شراء المزيد من البرامج ذات المضمون القيّم. ففي العام 1985، اشترى مكتبة أستوديو أم جي أم بكاملها مقابل حوالى 1.5 مليار دولار. وقد وجد صعوبة غير عادية في جمع المال اللازم للصفقة لأنّ وال ستريت اعتبرتها باهظة الثمن ولأنه اضطر إلى الاعتماد على السندات ذات القيمة المتدنية لتسديد ثمنها. وفي تعليق لها على هذه الصفقة، كتبت مجلة فوربس

"ليس سرّاً سبب رغبة ترنر في الحصول على أم جي أم. فالقسم الوحيد في تي بي أس الذي يحقق أرباحاً بشكل مستمرّ هو السوبرستايشن، WTBS، التي تدخل إلى 35.6 مليون منزل في مئتين وخمسة أسواق، طوال أربع وعشرين ساعة يومياً. فالأخبار الرياضية تملأ حوالى 25% من فترة البث، وتملأ البرامج الأصلية 25%، أو قريباً من ذلك، في حين تشكل البرامج المعادة والأفلام القديمة ما يزيد قليلاً عن 30% من فترة البث، والتي يتعيّن على ترنر شراؤها من جهات أخرى. وإذا عدنا إلى أواخر السبعينات، نجد أنه كان في مقدور ترنر شراء كافة البرامج التي يحتاج إليها بأثمان زهيدة، وهذا بالضبط ما قام به. أما اليوم فقد دخل الجميع إلى الحلبة، وبلغت أسعار الأفلام والبرامج التلفزيونية القديمة مستويات خيالية، بحيث أنها وجدت نفسها في وضع شبيه بوضع مصفاة لتكرير البترول لا تجد ما تحتاج إليه من النفط الخام عندما كانت منظمة أوبك في أوج مجدها".

إذا وضعنا تلك الانتقادات والميل المميز لترنر جانباً، نجد أنه أبرم صفقة مماثلة في العام 1991 مع أستوديو هانا - باربرا للرسوم المتحرّكة. في تلك الفترة، كان يملك أصلاً 700 فيلم كرتون، يجري بثّها على كافة محطاته، غير أن أستوديو هانا - باربرا، بأرشيفها الذي يربو على 3000 فيلم كرتون مدة كل منها نصف ساعة، مثل يوغي بير، وفلنتْستون، وجيتْستون، وسكوبي دو كانت ستزيد بشكل دراماتيكي مخزونه من البرامج الجيدة. كان سعر أرشيف هانا - باربرا يتراوح ما بين 250 مليون دولار و300 مليون دولار، لكن الثمن المرتفع الذي دفعه مقابل الحصول عليها يعود جزئياً إلى أن شركة ماتْسوشيتا اليابانية، وهي الشركة الأم لأم سي أي MCA، كانت مهتمة أيضاً بشراء هانا - باربرا. غير أن ترنر اشترك مع ليون بلاك، وهو مدير تنفيذي سابق في دريكسل بورنْهام لامْبرت، والذي كان قد أسس صندوق أبولو للاستثمار، في تمويل تلك الصفقة.

وبالرغم من أن هذه الصفقات أرهقت تي بي أس بمزيد من الديون على المدى القصير، نجد أن ترنر طلع بفكرتين "مجنونتين" أخريين. أولاهما كانت قناة كارتون نتورك، التي لا تعرض شيئاً سوى أفلام الكرتون، والثانية كانت ترنر كلاسيك موفيز، التي لا تعرض شيئاً سوى الأفلام الكلاسيكية. حققت كرتون نتورك أرباحاً طائلة، كما كان يتوقع ترنر، لأن الأطفال لا يمانعون في مشاهدة الفيلم نفسه مرّات ومرّات. وبإطلاقه محطة لأفلام الكرتون وأخرى للأفلام الكلاسيكية، تعملان على مدار الأربع والعشرين ساعة، كان ترنر قادراً على تحويل هاتين الصفقتين إلى ماكينتين لجمع المال. كما أنهما وفّرتا منصة إطلاق لأعماله التوسعية. ففي آسيا، بات في مقدور المشاهدين الاستمتاع بأفلام سكوبي دو بلغة التاميل Tamil.

أثناء محاولاته الأولى في صناعة التلفزة، توصل إلى اختراع تجارة جديدة؛ من خلال قوة شخصيته الوحشية؛ باعتماده على مصادر غير مألوفة بالمطلق. فعندما كانت WTCG تكافح من أجل البقاء في أواسط السبعينات، سعى ترنر إلى تحقيق عائدات بالقول للمعلنين المحتملين بأنه إذا كانوا يريدون للإعلانات الملوّنة أن تكون إعلانات بارزة، فعليهم أن يطلبوا عرضها على محطته الكابلية. وعندما سُئل عن السبب الذي سيجعلها إعلانات بارزة، علّل ذلك بأن "كافة البرامج التي تعرضها المحطة كانت بالأسود والأبيض!" أما حيلته الأخرى فكانت في قوله للمعلنين بأن مشاهدي ترنر يتمتعون بذكاء يفوق المستوى المتوسط. لم يكن يملك دليلاً يثبت دعواه سوى قوله لهم "بأن الأمر يحتاج إلى عبقري لكي يعرف كيف يضبط تلفازه بحيث يستقبل إرسالاً ذا تردد فوق العالي UHF".

وعلى الرغم من هذه الأقوال التي تثير الضحك، فقد بنى ترنر ببطء جمهوراً من المشاهدين الذين يتابعون محطاته أثناء مسيرته التي جعلته واحداً من أكبر عمالقة الإعلام الناجحين في زمانه.

جورج سوروس *GEORGE SOROS*

التحدي:

"من الصعب أن تفعل الخير"

يعتبر جورج سوروس أكثر المضاربين شهرة في العالم – وثاني أكثر المستثمرين شهرة (بعد وارن بوفيت). فقد حقق كوانتوم هيدج فاند Quantum Hedge Fund الذي أسسه في العام 1969 عائدات سنوية بلغت في المتوسط 31% طوال السنوات الثلاثين التالية، مما عاد عليه بالمليارات وعلى المستثمرين بالملايين. وقراره ببيع الجنيهات الإسترلينية في العام 1992 وتحقيقه أرباحاً بلغت مليار دولار أكسبته لقب "الرجل الذي أفلس مصرف إنكلترا".

غير أن أكبر تحدٍّ واجهه في حياته لم يكن كسب المال، بل العثور على طرق مجدية لإنفاقه. فعلى العكس من العديد من المانحين الأغنياء الذين ينفقون أموالهم من أجل قضية طبية معينة، أو دعم مؤسسة تعليمية، أو مجموعة فنّية، قرّر سوروس منذ زمن بعيد استخدام ثروته في تحويل النظم الاجتماعية. وفي غضون السنوات الخمس والعشرين الماضية، تبرّع بمبلغ قارب الخمسة مليارات دولار من أجل تأسيس "مجتمعات ديموقراطية منفتحة" في أوروبا الوسطى والشرقية على وجه الخصوص، وكذلك في آسيا وأفريقيا. ففي العامين 1998 و1999 فقط، تبرّع سوروس بمبلغ 575 مليون دولار و570 مليون دولار، على التوالي، لمؤسساته المتنوعة وقضاياه التي يدافع عنها، مما عزّز من سمعته بوصفه "المواطن الأميركي الوحيد الذي يملك سياسة خارجية خاصة به". ففي بعض البلدان، تجاوزت تبرّعاته بكل تأكيد مقدار المساعدات التي قدّمتها حكومة الولايات المتحدة.

إن التحديات التي يفرضها الإشراف على تبرّعات بهذا الحجم؛

وضمان تحقيقها للمقصد الذي أراده المانح منها؛ هائلة. في حالة سوروس، نجد أنه اشترك في العملية بشكل راسخ بالأعمال الخيرية الكبيرة. وفي مقابلة أجرتها معه ذي نيويوركر في العام 1995، وصف مؤسساته التقليدية "بأن بيروقراطية جداً لدرجة أنها لا تستطيع الاستجابة للحاجات الحقيقية في الوقت المناسب، وأنها مثقلة بالنفقات العامّة، والفساد متجذّر فيها". ونتيجة لذلك، بدأ في فترة الثمانينات بتأسيس مؤسسات المجتمع المفتوح في مناطق مثل المجر، والاتحاد السوفياتي، وبولندا، وتشكوسلوفاكيا لكي تعمل "لفترة قصيرة... وبأدنى قدر من البيروقراطية... وتحت إشراف مواطنين محلّيين فقط". أما سوروس، فقد "حرص على البقاء بعيداً عن الأضواء وعدم التدخل في مجريات الأمور".

برؤية بهذا الحجم، ليس من المفاجئ أن العديد من مبادراته لم تكن ناجحة، ويعود ذلك جزئياً إلى أنه كان يتعامل مع بلدان كانت تشهد تحوّلات هامّة – وثورية في بعض الأحيان. هذه المهارات الأسطورية التي تحلّى بها سوروس بوصفه ممولاً ومضارباً لم تفده كثيراً في التنبؤ بالتأثير الذي ستحدثه استثماراته الخيرية في الاقتصادات الناشئة. وكما قال لكاتب السيَر الذاتية مايكل كوفمان، فقد كانت مبادراته الخيرية في الفترة بين عامي 1979 و1984 سلسلة من التجارب – التي فشل بعضها. "لم أكن أعرف حقيقة ما كنت أقوم به، وهذا ما جعلني أقوم ببعض الخطوات الخاطئة".

أول التزام جدّي كان في العام 1979 عندما قام بتوفير مخصصات بمبلغ 2500 دولار لثمانين طالباً جامعياً أسود في جامعة كايب تاون في دولة جنوب أفريقيا. وبدلاً من تشجيع التعليم متعدد العرقيات، جوبه البرنامج بموجة من العدائية، وتم تحويل الأموال إلى استخدامات أخرى. ويشير في كتابه Soros on Soros، فقد كانت دولة التميز العنصرية "خبيثة لدرجة أن كل شيء قمتُ به كان يجعلني شريكاً في ذلك النظام". وهذا ما دفعه إلى التخلّي عن البرنامج في غضون سنة (برغم أنه أسس مؤسسة مجتمع مفتوح في دولة جنوب أفريقيا في العام 1993).

في الصين، واجه سوروس تحديات صعبة لكنه وصل إلى نتيجة مماثلة. كان سوروس قد أسس صندوقاً لإصلاح وانفتاح الصين في العام 1986 بغرض تقديم المنح للأكاديميين، والصحافيين، والعلماء، وغيرهم ممن يمكنهم جعل المجتمع في الصين أكثر انفتاحاً. لكن بحلول العام 1988، كتب بأن الصندوق أصبح "متورّطاً في الصراع السياسي الداخلي الذي يدور في البلاد... في الواقع، كان الصندوق يدار بواسطة الشرطة السرّية". وهذا ما دفع بسوروس إلى إغلاق تلك المؤسسة.

وفي المجر، كان للأموال التي تبرّع بها سوروس تأثير أكبر. فالمؤسسة التي أنشأها هناك في العام 1984 كانت قادرة على دعم المعاهد التعليمية والمكتبات بخمسين ألف كتاب من الخارج واستيراد المئات من ماكينات النسخ زيروكس لاستخدامها في الأمكنة التي يسهل على عامة الناس الوصول إليها. كان سوروس يرى في ماكينات النسخ "تشبيهاً واضحاً للمفهوم الشامل للمجتمع المنفتح" من حيث أنها سمحت للناس بالتجمع بحرّيّة وتوزيع المعلومات، كما أنها "تعبّر عن انخراط المواطنين في العثور على المعلومات وتبادلها". وأضحى هذا المشروع أحد أعظم النجاحات التي حققها سوروس في الأعمال الخيرية.

في روسيا، حيث أسس سوروس المؤسسة السوفياتية في العام 1987، كانت النتائج متضاربة. فمؤسسة المبادرة الثقافية، كما كانت تُسمى سابقاً، والتي يوجد مقرّها في موسكو "سقطت في أيدي مسؤولين من عصبة الشبيبة الشيوعية الإصلاحية" الذين عمل سوروس على التخلص منهم أخيراً، ومن ثمّ أشرف على إدارتها رجل "حوّل المؤسسة إلى إقطاعية تابعة له". وهذا ما دفع سوروس إلى التخلص منه هو الآخر. وكان على سوروس تنظيف البيت مجدداً في العام 1994 بعد إبرام مديري المؤسسة صفقات ماليّة مشبوهة. وبعد سنة من ذلك، قال سوروس "لقد تعلّمت من تجربتي المرّة مدى صعوبة إدارة مؤسسة في بيئة ثورية". وكتب أحد الصحافيين الروس، الذي كان مكلّفاً بكتابة تاريخ مؤسسات سوروس، مقالته بعنوان "من الصعب أن تفعل الخير". وبالرغم من ذلك، يُعزى للمؤسسة في روسيا عدد من المبادرات الناجحة، مثل

تمويل البحوث العلمية (حيث منح سوروس في سنة واحدة 500 دولار لكل من العلماء الباحثين والذين بلغ عددهم 30.000 عالم)، ودعم تعليم العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتوفير إمكانية الدخول إلى الإنترنت في الجامعات في الأقاليم المختلفة.

في العام 1989، ومع انهيار جدار برلين وتفكّك الاتحاد السوفياتي، غيّر سوروس نهجه في التعاطي مع الأعمال الخيرية بشكل جذري. فبعد أن أصبح كوانتوم فاند تحت إشراف ستانلي دروكنميلر، افتتح سوروس 16 مؤسسة في البلدان الشيوعية السابقة في الفترة بين عامي 1990 و1992، لأنه رأى في تلك المؤسسات طريقة للمساعدة في بناء مجتمعات تزدهر فيها أسواق حرّة، وتسود فيها حرّية الكلمة، وحكم القانون، والحكومات الديموقراطية. كما شهدت تلك الفترة بداية نشاط جديد ورؤية جديدة من جانب سوروس. ومع أنه كان يفضل إدارة الأمور من بعيد وخلف الستار في السنوات الأولى لبدئه أعماله الخيرية، لكنه أراد إسماع صوته بعد العام 1989. "ظن أنه سيصبح قائداً في السوق... كما كان قائداً مرّات عديدة في الأسواق المالية. والغرب سيتبعه... وربما يكون في مقدور سوروس في لحظات معينة المساعدة في تحديد من سيكون صاحب السلطة - وتشكيل تلك المجتمعات الناشئة ليس من القاعدة وإنما من القمة".

وهنا أيضاً، اتضح أن الأمور كانت دائماً أصعب مما كان يُتصور. فقد اتُهم سوروس بأنه يستخدم أمواله في نشر أفكاره في البلدان النامية، وفي التدخل في القضايا الداخلية، وفي طمس معالم الخط الذي يفصل بين الأعمال الخيرية والاستثمار. ورداً على تلك التهمة الأخيرة، يقول سوروس "لكي أردّ الاتهام بأنني أستغل نفوذي السياسي من أجل تحقيق مكاسب مالية، أنا أستثمر لصالح مؤسساتي فقط متى سنحت لي فرصة لذلك ولا أستثمر من أجل الربح".

كما اتُهم بأنه يلعب وفقاً لقوانينه الخاصة وبأنه يغيير في هذه القوانين متى كان ذلك يلائمه، وهي تهمة لا يدحضها. وهو يقول مشيراً إلى أيامه الأولى عندما كان مراهقاً في المجر المحتلة عندما اضطر سوروس

اليهودي وعائلته إلى انتحال هويات مزوّرة للفرار من قبضة النازية "أنا لا أقبل القوانين التي يفرضها الآخرون، ولو فعلت ذلك، لما كنت حياً اليوم".

وبصرف النظر عن السياق، يعكس المستوى غير العادي لأعمال سوروس الخيرية نظرته الخاصة لنفسه "كمضارب مالي، وخيري، وفلسفي". وعلى سبيل المثال، فإن وصف نجاحاته التجارية يشير غالباً إلى قدرته على تحليل مقادير ضخمة من المعلومات بسرعة ووضع رهان حاسم بمئات الملايين على التذبذبات في أسواق النقد أو أسواق الأوراق المالية. وهذا الحسم نفسه هو الذي يميز أعماله الخيرية. فقد كتب كوفمان في حكايته عن السيرة الذاتية لسوروس بأنه كان الرجل الذي يقرّر ما إذا كان ينبغي التدخل ومقدار ذلك التدخل. "في الأعمال الخيرية كما في الأعمال التجارية، كان سوروس الرجل الذي يضغط على الزناد".

وكما كان دائماً، وفي محاولة منه لإخراج الرئيس جورج دبليو بوش من البيت الأبيض في الانتخابات الرئاسية التي جرت في العام 2004، قدّم سوروس أكثر من 12 مليون دولار للديموقراطيين لدعم الإعلانات السياسية وغيرها من الاستراتيجيات الهجومية. ووصفت مقالة نُشرت في ذي وال ستريت جورنال في 5 شباط/فبراير 2004، سوروس بأنه "رجل المال الأكثر أهمية في الحزب الديموقراطي في هذه السنة الانتخابية... لكنه لا يكتب الشيكات وحسب، بل ويفرض نموذجاً تجارياً على عالم السياسة غير المنضبط على نحو فاضح. فهو يطلب دلائل موضوعية على التقدم... وهو يقدّم المال على دفعات، وهو ما يُكسبه نفوذاً إذا تعثر الأداء".

تبدو محاولات سوروس للتأثير على "عالم السياسة غير المنضبط" في أيامنا هذه متماشية إلى حدٍّ بعيد مع محاولاته لتغيير مجرى التاريخ بعد سقوط الشيوعية. وهو يبقى واثقاً من قدرته على إحداث التغيير، ربما لأن ثروته الهائلة توفر له مثل هذه الفرصة غير العادية. ورداً على سؤال طُرح عليه قبل عدة سنين عن سبب تقديمه ملايين الدولارات لأوروبا الشرقية، أجاب سوروس "لأنني أهتم لمبادئ المجتمع المفتوح، ولأنني أملك القدرة على ذلك. إنها تركيبة فريدة من نوعها".

1930: وُلد في بودابست، من أب كان يعمل محامياً وأم كانت سيدة منزل.

1936: غيّر والده اسم العائلة من شفارتز إلى سوروس.

1944: انتحل سوروس وشقيقه وأمّه وأبوه هويات مزوّرة لتجنب الاعتقال في المجر التي كانت تحتلها الجيوش النازية.

1947: غادر دولة المجر الشيوعية مع عائلته وانتقل للعيش في إنكلترا.

1952: تخرّج من كلّية لندن للاقتصاد.

1956: انتقل إلى نيويورك سيتي، وأصبح سمساراً لدى مؤسسة أف أم ماير F.M Mayer.

1959: عيّن في ويرتّيام أند شركاه كمساعد لرئيس قسم التجارة الخارجية.

1963: انضم إلى أرنهولد أند أس بليشْرودِر، وهي مؤسسة لإدارة الأرصدة والسمسرة مع نشاط بارز في البحوث والتجارة العالمية.

1969: أسس صندوق دبل إيغل، والذي أصبح اسمه في ما بعد كوانتوم فاند، برأسمال حجمه 4 ملايين دولار جمعها من أغنياء المستثمرين من القطاع الخاص. وفي الفترة الواقعة ما بين 1969 و2000، حقق الصندوق عائدات سنوية بلغت نسبتها 31% في المتوسط. عنى ذلك أن استثمار مبلغ 1000 دولار في كوانتوم فاند في العام 1969 أصبح مقداره 4 ملايين دولار في العام 2000.

1973: تخلّى عن العمل لدى أرنهولد أند أس بليشْرودِر وأسس سوروس فاند مانجمنت برأسمال قدره 12 مليون دولار، بحيث كان كوانتوم الصندوق الرئيسي.

1979: شارك في أول مشروع خيريّ – وفّر مخصصات مالية لثمانين طالباً جامعياً أسود في جامعة كايب تاون في دولة جنوب أفريقيا العنصرية. ثم اتخذ قراراً بإيقاف البرنامج بعد أن استاء من طريقة صرف تلك الأموال بعد مرور سنة على البدء بالمشروع.

1980: انفصل عن شريكه جيم روجرز بعد شراكة دامت اثني عشر عاماً.

1981: ظهرت على غلاف مجلة إنستيتيوشنال إنفستور عبارة تصف سوروس بأنه "أعظم مدير للأموال في العالم". وفي تلك السنة، عانى صندوق كوانتوم فاند من أول خسارة كبيرة – هبوط عائداته بنسبة 22.9%.

1982: تعافى الصندوق من الخسائر التي تكبّدها في العام الفائت وسجل نمواً بلغت نسبته 56.9%.

1984: ارتفعت عائدات كوانتوم فاند بنسبة 122% ليزيد رأسمال الصندوق قليلاً عن مليار دولار ليصبح أول صندوق يكسر حاجز المليار دولار.

1984: افتتح مؤسسة سوروس في المجر، وهي الأولى من بين العديد من مؤسسات المجتمع المفتوح التي كرّسها لتشجيع المجتمعات المنفتحة والديموقراطية في مختلف أنحاء العالم. في المجر، عملت المؤسسة على توفير الكتب للمكتبات والمؤسسات التعليمية إضافة إلى توفير المئات من آلات النسخ زيروكس للمواطنين، مؤكدة على حق المواطن في الحصول على المعلومات وتقاسمها.

1986: افتتح مؤسسة المجتمع المفتوح في الصين، لكنها أُغلقت بعد ذلك بثلاث سنوات بسبب شجارات حزبية.

1987: كتب أولى كتبه الثمانية Alchemy of Finance.

1987: افتتح مؤسسة المجتمع المفتوح فيما كان يُعرف بالاتحاد السوفياتي والذي بات يُعرف بروسيا حالياً.

1989: انهار جدار برلين مما أدى إلى انهيار الشيوعية واندلاع القلاقل في معظم الجمهوريات السوفياتية السابقة. وفي هذه السنة، تخلّى سوروس عن الإشراف على الإدارة اليومية لكوانتوم لصالح ستانلي دروكنميلر من أجل التركيز على الأعمال الخيرية الدولية.

1990 – 1992: افتتح 16 مؤسسة أخرى في البلدان الشيوعية سابقاً، بما في ذلك أوكرانيا في العام 1991، ليصل عدد هذه المؤسسات في آخر الأمر إلى خمسين مؤسسة.

1992: أسس جامعة أوروبا الوسطى التي يوجد حرمها الأساسي في بودابست، وهو المشروع الوحيد الذي خصص له سوروس منحة طويلة المدى (250 مليون دولار).

1992: باع ما لديه من الجنيهات الإنكليزية وحقق أرباحاً بلغت مليار دولار عندما انهار الجنيه. وبذلك استحق لقب "الرجل الذي أفلس مصرف إنكلترا".

1992 – 1993: قدم مساعدات بمبلغ 50 مليون دولار لوكالة غوث اللاجئين التابعة للأمم المتحدة لمساعدة اللاجئين في البوسنة، وقدم مساعدة بمبلغ 25 مليون دولار لمساعدة حكومة مقدونيا على دفع فوائد ديونها، و75 مليون دولار لافتتاح مؤسسات في أوروبا الشرقية ودولة جنوب أفريقيا.

1993: أسس معهد المجتمع المفتوح لدعم مؤسساته السابقة؛ وبعدها أصبح هذا المعهد المقرّ الرئيسي لشبكة سوروس الخيرية.

1994: خسر سوروس 600 مليون دولار بعدما أخطأ بمراهنته على الين الياباني، لكنه عوض خسارته تلك في نهاية ذلك العام. سجل كوانتوم ثاني أسوأ سنة في تاريخه عندما هبطت عائداته إلى 2.9%.

1995: بدأ يركّز على الأعمال الخيرية في الولايات المتحدة، حيث عمل على تمويل مشروع البحث عن أسباب الوفاة في أميركا لتشجيع المناقشات حول مسائل مثل الرعاية مدى الحياة، ودفع في اتجاه السماح بالاستخدام القانوني للعقاقير غير الشرعية للتخفيف من المعاناة، كما أسس إيما لزاروس فاند Emma Lazarus Fund لتحسين أوضاع المهاجرين، بالإضافة إلى العديد من المشاريع الأخرى.

1997: باع ما لديه من العملة التايلاندية التي تعرف بالباهت Bahut، وباع أيضاً ما لديه من العملة الماليزية التي تعرف بالرينغت Ringgit. وفي وقت لاحق، عمدت تايلاند إلى تخفيض قيمة عملتها الباهت، مطلقة موجة من عمليات تخفيض قيم العملات في ماليزيا وغيرها من البلدان، مما تسبب في اندلاع الأزمة الآسيوية. ووجه رئيس وزراء ماليزيا مهاتير محمد الاتهام إلى سوروس بأنه كان السبب في كل ما جرى.

1998: تكبّد سوروس خسائر في روسيا بلغت ملياري دولار.

2000: تكبّد صندوق كوانتوم خسائر بلغت ثلاثة مليارات دولار بعد موجة بيع أسهم الشركات التقنية. وبعدها، استقال دروكنميلر من منصبه وأعيدت تسمية كوانتوم ليصبح كوانتوم إندومانت فاند مع التأكيد على الاستثمار الآمن لدعم الأنشطة الخيرية التي يقوم بها سوروس.

2002: غرّمت محكمةٌ فرنسية سوروس مبلغ 2.8 مليون دولار بسبب الاتجار بناء على معلومات سرّيّة، وخصوصاً استخدامه معلومات سرّيّة في المضاربة بأسهم المصرف الفرنسي سوسيتيه جنرال لدى تقديم عطاء لتملّك المصرف في العام 1998. لكن سوروس استأنف ذلك الحكم.

2003: تبرّع بمبلغ 12.5 مليون دولار للمنظمات المناوئة لجورج دبليو بوش، بما في ذلك مبلغ 10 ملايين دولار لـــ America Coming Together – وهي مبادرة أطلقها الحزب الديموقراطي لحشد الأصوات ضد التجديد للرئيس في 17 ولاية – ولمنظمة تعمل على الإنترنت تسمى MoveOn.org.

2003: نشر كتابه الثامن Bubble of American Supremacy: Correcting the Misuse of American Power.

2004: أفادت تقارير إدارة أرصدة سوروس بأن مجموع ما لديها من أموال يقارب 12 مليار دولار، وتقدّر ثروة سوروس بسبعة مليارات دولار، ويقدّر بأن إجمالي ما تبرّع به في السنوات الخمس والعشرين الماضية يتراوح ما بين أربعة وخمسة مليارات دولار.

دروس في القيادة

إعصار سبّبته أجنحة فراشة

كان جورج سوروس مستثمراً يعمل من وراء الكواليس في المراحل الأولى لحياته المهنية. لكن ذلك تغيّر في العام 1992 عندما وضع رهانه، الصحيح على صعيد المضاربة، وبشكل علني ضد الجنيه الإسترليني. فقد راهن بمبلغ عشرة مليارات جنيه؛ وهو مبلغ يقارب ضعفي كافة الأرصدة التي يملكها؛ على أن قيمة الجنيه ستنخفض مقابل المارك الألماني. وهذا ما حصل فعلاً. فقد انخفضت قيمة الجنيه وحقق سوروس أرباحاً بلغت مليار دولار.

في كتابه Soros on Soros، يقول بأنه تنبّه إلى ضعف الجنيه بعد سماعه ملاحظة من وزير المالية الألماني "لّمح فيها إلى أن الليرة الإيطالي ليس بالعملة القوية جداً. سألته بعد أن ألقى كلمته عما إذا كان معجباً بوحدة النقد الأوروبية كعملة، أجاب بأن الفكرة تعجبه لكنه ليس معجباً بالاسم. وكان يفضل لو كان اسمها المارك... لقد فهمت الرسالة. وهي شجعتنا على التخلص من الليرة الإيطالي. والحقيقة هي أن الليرة أُجبر على الخروج من آلية الصرف بعد ذلك بوقت قصير. وكانت تلك إشارة واضحة على أن الجنيه الإسترليني ضعيف أيضاً".

كان ذلك مجرّد مثال على قدرة سوروس على قراءة "الإشارات البسيطة" التي تشير إلى أن ما يقال عن أنه وضع اعتيادي في طريقه إلى التحوّل إلى فقاعة"، دورة من الازدهار والركود أو ما يوصف بالأزمة. جميعنا يعرف عن الإعصار الذي يبدأ بخفقة من أجنحة فراشة، لكن سوروس شخص نادر قادر بفطرته على متابعة التلميحات. وغالباً ما كانت تصدر تلك الإشارات عن السياسيين"، كما ذكرت مقالة نُشرت في فورتشن في العام 2003.

ما من شك في أن سوروس يملك قدرة خارقة على التوقع بالمستقبل بناء على أحداث عشوائية من حيث الظاهر أو بناءً على ملاحظات عشوائية يتجاهلها الآخرون عادة. وتكمن "عبقرية جورج" كما يقول أحد الموظفين في سوروس فاند مانجمنت "في رؤية اتجاه السوق قبل وقت طويل من رؤية أي شخص آخر له. أدرك جورج ما كان سيحصل منذ أن سقط جدار برلين على وجه الخصوص. وبما أنه يفكر في هذه الأحداث الكبيرة، فقد رأى أن توحيد ألمانيا سيكون أكثر كلفة مما كان المستشار هلموت كول، أو أي شخص آخر، يتوقع به".

ساعدت التوقعات الصحيحة كوانتوم فاند الذي كان يديره سوروس في كسب المال عبر توقع التحولات الاقتصادية في مختلف أنحاء العالم. وقد وصفت ذي نيويوركر في عددها الصادر في كانون الثاني/يناير 1995 سوروس بأنه بارع في "تحديد الثغرات حيث يختلف التصور عن الحقيقة، مما يفسح المجال أمام الاستغلال". وسوروس نفسه يقول بأنه "كان يركّز على وجه الخصوص على التغيرات التي تحدث في قواعد اللعبة، لا على اللعب وفقاً لمجموعة معينة من القوانين، لكنه كان يدرك متى تصبح القوانين الجديدة سارية المفعول - قبل أي شخص آخر.

يشرح سوروس أفكاره بمزيد من التفصيل في كتابه Soros on Soros حيث يقول "الحكمة السائدة تقول بأن الأسواق على صواب دائماً. وأنا أتخذ موقفاً معاكساً، لأني أفترض بأن الأسواق على خطأ دائماً. وحتى عندما يحدث عرضاً أن يكون افتراضي خاطئاً، أقوم باستخدامه كفرضية عملية... وهذا هو الخط الفاصل في التفكير الذي يقودني إلى البحث عن الخلل الذي يعتري كل نظرية استثمارية... وهذا ما يجعلني متقدماً على غيري. فأنا أراقب الإشارات التي تنبّه إلى احتمال

استنزاف اتجاه معين، وبعدها أنفصل عن القطيع وأبحث عن نظرية مختلفة للاستثمار".

يقدم لنا مايكل كوفمان، الذي كتب سيرة سوروس في كتاب حمل عنوان Soros: The Life and Times of a Messianic Billionaire، مثالين على كيفية بقاء سوروس متقدماً على غيره برؤيته ما هو غير مرئي. فخلال فترات الازدهار المتراكمة في أواخر الستينات، عندما كانت الشركات تبرم صفقات تملّك لزيادة معدلات نموها، كان العديد منها شركات تعمل في مجال التقنيات العالية لكنها أدركت بأنه لم يعد في مقدورها الاعتماد على العقود التي أبرمتْها مع وزارة الدفاع في ذروة الحرب الباردة. وعندما بدا أن تلك الاستراتيجية ناجحة، ذهبت شركات أخرى إلى إجراء عمليات تملّك. والذي حصل هو أن التقليد ارتفعت وتيرته، وأصبح القيّمون على عمليات التملّك تلك أقل تبصراً، ولم يعد يُعتمد في اتخاذ القرار بالتملّك على حسنات الشركات المستَهدفة. وفي نفس الوقت، "زادت تقنيات المحاسبة الحديثة من تأثير تلك العمليات". وتعين أن يزداد حجم عمليات التملّك باطراد من أجل المحافظة على الزخم. رأى سوروس ما كان يحدث وإلى أين الأمور تتجه. ولذلك "ركبَ الموجة مع تنامي عمليات التملّك ثم باع ما كان يملك عندما اقتربت الأسعار من ذروتها". كما يستشهد كوفمان بحادثة أخرى حصلت في العام 1972 عندما شرع سوروس في دراسة الصناعة المصرفية. فقد توصل إلى أن هذه الصناعة ستنتقل من تجارة فاترة وبطيئة الحركة إلى تجارة مفعمة بالتجديد والحيوية، ويعود ذلك جزئياً إلى أن كلّيات التجارة كانت تخرّج طلاباً يهتمون بجني الأرباح أكثر من أسلافهم. ولذلك، عمد سوروس إلى شراء عدد من أسهم المصارف "وحقق أرباحاً قاربت نسبتها الخمسين في المئة من تلك الأسهم". والأهم من ذلك هو أن

انخراطه في هذا المجال ساعده على مزيد من الفهم لأسواق النقد الدولية وتحقيق الأرباح منها "عندما أفسح نظام معدلات الصرف الثابتة القديم المجال أمام تعويم نسب التكافؤ بين العملات بعد ذلك بسنة".

وبالرغم من كل ما تقدم، فإن رؤية ما هو غير مرئي لن تقدم الكثير ما لم تقترن بالقدرة على التصرف بناء على ما تراه – وبعبارة أخرى، القيام بمجازفات كبيرة. فالكثير من نجاحات سوروس تُعزى إلى استعداده لوضع ذلك النوع من الرهانات التي قد تجعل جبين المستثمر العادي يتفصد عرقاً بارداً. وكما قال موظف في سوروس فاند مانجمنت قبل أكثر من عقد مضى، "الشيء الذي يجعل جورج رجل أعمال بارز هو إيمانه بأنك أن كنت تحب شيئاً، فإنك ستشتريه. وليتني أستطيع أن أقول لك كم كان عدد المرّات... عندما كنتُ أتخذ موقفاً أحسبه حريئاً لأفاجأ بردّ جورج 'لِمَ هذه الخطوة بسيطةً إلى هذا الحدّ؟' هذا هو المفتاح الحقيقي. فعندما يعتقد بأنه على صواب، فإنه يراهن عليه بكل ما يملك".

واستناداً إلى ستانلي دروكنميلر، الذي أدار كوانتوم فاند، الذي يملكه سوروس، لمدة عشر سنوات، فإن الذي أعطى سوروس ميزته التنافسية كان "قدرته على تجزئة المهام إلى أقسام مستقلة، وذكاؤه الحاد، وبرودة أعصابه عند التعرض إلى ضغوط، وبصيرته، وعقله المتميز بالقدرة على النقد والتحليل". غير أن دروكنميلر يستشهد مراراً بتألّق سوروس في 'الضغط على الزناد'، والذي يقول بأنه ليس شديد التعلّق بالتحليل أو التوقع باتجاهات السوق، ولكنه يتعلّق أكثر "بالشجاعة..." بالنسبة إلى دروكنميلر، ذلك يعني معرفة متى ينبغي المراهنة على شيء ما. "إنه شيء ليس في مقدورك أن تتعلّمه. إنه شيء يتعلّق بالبداهة (الحدس) تعلّقاً تاماً".

كما أن سوروس نفسه كان يرى في القيام بالمجازفات طريقة

للتعبير عن تحليله لما قد يراه الآخرون على أنه وضع غامض. ويقول في كتابه Soros on Soros، "المُضي حتى النهاية... يخدم الهدف. لا يوجد شيء مثل الخطر يمكنه أن يحمل العقل على التركيز، وأنا بحاجة إلى أن تكون الإثارة مرتبطة بركوب المخاطر لكي أتمكن من التفكير بوضوح". عندما تكون مجازفاً حقيقياً، يضيف سوروس، "ستجد أنك بحاجة إلى أن تكون انضباطياً. والانضباط الذي استخدمته كان إحساساً عميقاً بانعدام الأمن، وهو ما كان يساعد على تنبيهي بالمشاكل قبل أن تخرج عن حدود السيطرة. ولو أنني تخلّيت عن ذلك الانضباط، لكنت رزحت تحت عبء الجهود وأنماط الروتين الأخرى، والروتين ليس واحداً من نقاط القوة لديّ... واللحظة التي تعتبر فيها أن نجاحك أمر مسلّم به... هي اللحظة التي تفقد فيها قدرتك على الخروج من المشكلة".

6

استخدام السعر في كسب ميزة تنافسية

نشأ سام والتون في بيئة وضيعة. وعرف قيمة المال منذ أن كان صغيراً بعد أن راقب والديه وهما يكافحان في سبيل تربية العائلة خلال فترة الكساد الكبير. كان والده يعمل لدى شركة لإدارة الرهونات ووضع اليد على المزارع المرهونة، وكانت أمّه تعمل في بيع الحليب في مزرعة للعائلة. كان والداه يتشاجران باستمرار، غير أنهما كانا يتفقان على أمر واحد. ففي كتابه Sam Walton: Made in America الذي يحكي فيه سيرة حياته، كتب والتون "كان يوجد شيء واحد اتفق عليه والديّ بشكل تام وهو طريقة التصرف بالمال: لم يكونا ينفقان منه شيئاً البتة".

هذا التفاني في المساومة وفّر لوالتون الأرضية المناسبة. فقد كان يقاوم باستمرار أيّ إغراء لزيادة هامش الأرباح على حساب السعر، وكان يعمل وفقاً لقاعدة بسيطة: "لنقل أنني اشتريت سلعة بمبلغ 80 سنتاً. ولنفترض أنني إذا بعتها بسعر دولار واحد فسأبيع ثلاثة أضعاف ما كنت سأبيعه لو أنني سعّرها بـ 1.2 دولار. ربما سأربح من بيع السلعة الواحدة

في الحالة الأولى نصف ما سأربحه في الحالة الثانية، لكن بما أنني سأبيع في الحالة الأولى ثلاثة أضعاف ما كنت سأبيعه في الحالة الثانية، سيكون الربح الإجمالي في الحالة الأولى أكبر بكثير. إن الأمر في غاية البساطة".

لم يكن والتون وحده الذي عمل وفقاً لهذه القاعدة. فالعديد من القادة الخمسة والعشرين الأول حققوا نجاحات دائمة لمنظماتهم من خلال إدارة التكاليف والأسعار بما يُكسب تلك المنظمات ميزة تنافسية، برغم أنهم قاموا بذلك بطرق مختلفة. ففي حالة والتون، تمثّلت استراتيجيته في الشراء بأسعار متدنية، ثم البيع مع تقديم الحسومات، والتعويض عن صغر الهامش في الأرباح من خلال بيع كميات كبيرة من المخزون. ولا تزال وال - مارت، التي هي الآن الشركة الأكبر في العالم، مستمرّة في السير وفقاً لتقاليد والتون عبر استخلاص ما أمكن من القيمة من سلسلة التوريد التي تتعامل معها وتمرير ثمرات الخفض في التكاليف إلى الزبائن. كما أن استراتيجية مايكل ديل لا تختلف بشيء عن ذلك، فهو أيضاً يحرص على إبقاء التكاليف منخفضة عبر استخدام طريقة البيع المباشر بوصفها قناة البيع الرئيسية له ومكاملة سلسلة التوريد الخاصة بديل مع الشركات التي تورّد البضائع لها. وجيف بيزوس، المسؤول التنفيذي الرئيسي في أمازون دوت كوم، وظف التكنولوجيا والطرق المبتكرة في توفير الحسومات على المبيعات لانتزاع حصة السوق من متاجر بيع الكتب التقليدية ومن منافساتها الأخرى التي تعمل على الإنترنت مثل Barnesandnoble.com وBorders.com. وفي الحالات الثلاث، كان التوصل إلى موازنة المعادلة التي تربط الكلفة بالسعر جوهرياً من أجل تمكّن هؤلاء الأفراد من بناء شركات قوية.

سام والتون *SAM WALTON*

التحدي:

وال مارت في مقابل كاي مارت

التاريخ هو العام 1962. ومخازن القسم في وسط المدينة لا تزال توظف عاملين في المصاعد يلبسون بَزّات رسمية. في البلدات الصغيرة، تبيع مخازن المنوعات العائلية (Family variety) كل شيء من ثياب عيد الفصح الفاخرة إلى قصبات صيد السمك، مع توفير أفضل الخدمات.

ومع ذلك، كانت هناك ثورة في مبيعات التجزئة في طور الاختمار عندما بدأ ثلاثة من التجار يتمتعون بتأثير قومي بتقديم حسومات على البضائع ذات الماركات المشهورة في مخازن ضخمة في ضواحي المدن تعمل بالخدمة الذاتية. فقد افتتح أس أس كريسج S.S. Kresge متجره كاي مارت الأول في ميتشيغان في ذلك العام. وافتتح دايتون في مينيبوليس متجره تارغت Target الأول. كما افتتحت أكبر شركات البيع بالتجزئة في البلاد، أف دبليو وول ورث، متجرها وولكو.

في روجرز، أركنساس، غادر سام والتون مكتبه في بنتونفيل المجاورة وافتتح متجره وال مارت الأول. ومع مرور الوقت، ستستحوذ الشركة التي تبيع بالخصم والتي تمتلكها العائلة في نهاية الأمر على خيرة الأعضاء المتمولين من 'الفئة 62' باستخدام استراتيجية على نطاق بلدة صغيرة قُدّر لها أن تجعلها أكبر شركة في العالم. لكن تلك الخاتمة كانت لا تزال مخبأة في المستقبل. كما كان على والتون المرور بفترات من الشدة والرخاء وهو في طريقه إلى تسجيل اسمه في سجل تاريخ الشركات الكبيرة. ولدى افتتاح متجر وال مارت الثاني في

هاريسون، أركنساس، على سبيل المثال، حضر دافيد غـلاس، وكـان يدير مخزناً لبيع السلع الاستهلاكية بالتجزئة والذي سـيخلف والتـون لاحقاً في منصب كبير المدراء التنفيذيين، حفل الافتتاح الكبيـر لـذلك المتجر الذي كان يعرض على الزبائن البطيخ وركـوب الحميـر فـي موقف السيارات. يقول غلاس "كانت درجة الحرارة 115 فهرنهايـت، وبدأ البطيخ يحدث فرقعة وبدأت الحمير تفعـل مـا تفعلـه الحميـر، واختلطت هذه الأصوات وساد الصخب في موقف السيارات. وعنـدما تدخل إلى المتجر، ستفاجأ بأن الصخب لا يزال مستمراً".

وفي نهاية الاحتفال، أوقف والتون استراتيجية يوم الافتتاح وشرع في أعمال التوسع. وفي غضون ذلك، بدأ يركّز أنظـاره علـى أكبـر منافس له على صعيد الوطن في تلك الفترة - كاي مارت. كان بكـل تأكيد ينظر إلى صراعه الطويل ضد تلك السلسلة على أنـه التحـدي الخارجي الأكبر الذي يواجه شركته. ولاحقاً عندما كتب سيرته الذاتية Sam Walton: Made in America، ذكر أنه "كـان يـزور متـاجرهم باستمرار لأنهم كانوا بمثابة المختبر، ولأنهم كانوا أفضل منا". بالطبع، ذهب والتون إلى متاجر كاي مارت للقيام باستطلاع خاص بـه. "لقـد أمضيت الكثير من الوقت في التجول في متـاجرهم والتحـدث إلـى موظفيهم ومحاولة التوصل إلى معرفة كيـف كـانوا يـؤدون المهـام المطلوبة منهم. وعلى الأرجح أنني أمضيت من الوقت في متاجر كاي مارت أكثر من أي شخص آخر في البلاد".

بعد مرور عشر سنين على بدئه بالعمل، كان والتون يدير 50 متجراً لوال مارت و11 مخزن منوعات بحيث وصل إجمالي مبيعاتها جميعاً إلى 80 مليون دولار سنوياً. أما كاي مارت، التي تدير 500 متجـر، والتـي وصل حجم مبيعاتها إلى 3 مليارات دولار سنوياً، فقد كانت لا تزال فـي المقدمة. وبفضل شبكة التوزيع الوطنية الممتازة التي تملكها، كانت سلسلة متاجر كاي مارت تقفز في طول البلاد وعرضها، تزرع متاجرهـا فـي المراكز العمرانية ذات الكثافة السكانية العالية وفـي الضـواحي الآخـذة

بالنمو. ومن ناحية أخرى، كانت وال مارت تسير ببطء في استراتيجيتها المتمثلة في إشباع البلدات الصغيرة، والانتقال من مقاطعة إلى أخرى، وإنشاء مراكز للتوزيع محاطة بالمتاجر.

لم يكن هناك مفرّ من تصادم هذين المسارين. يشرح والتون في كتابه السابق الوضع فيقول، "لفترة طويلة وأنا أتحرق شوقاً لكي أجرّب حظنا ضدهم، وأخيراً، في العام 1972، سنحت لنا فرصة مثالية في هوت سبرينغز، في أركنساس – مدينة أكبر بكثير من البلدات التي اعتدنا على الانتقال إليها برغم أنها كانت قريبة من موطني ومليئة بالزبائن الذين نفهمهم. رأينا كاي مارت لوحدها في الساحة، تتصرف في السوق كما تشاء. فلم يكن يوجد منافس لها، وكانت أسعارها وهوامش أرباحها مرتفعة لدرجة أنها لم تكن تعرض حتى أي حسومات. لقد تحسن وضعنا كثيراً وبسرعة تكاد لا تصدّق".

انتقمت كاي مارت لنفسها بافتتاح متاجر في أربع من بين أفضل أسواق وال مارت، في جيفرسون سيتي، وبوبلار بلاف في ميسوري، وفايتفيل، وروجرز في أركنساس. وعلّق والتون في وقت لاحق على ذلك بقوله إن انتقال كاي مارت إلى البلدات الصغيرة جعلها تتوقع بقرب إفلاس وال مارت. استمرّت المناوشات في الجنوب وفي الغرب الأوسط حتى أواخر السبعينات. ويصف المؤرّخ أتش دبليو براند ما حدث فيقول، "أصدر والتون أمراً بوجوب عدم التراجع ولو بقدر بوصة. ومهما حاولت كاي مارت أن تخفض أسعارها، ما كان في مقدورها البيع بأسعار تقل عن أسعار وال مارت". وعلى سبيل المثال، نشبت معركة حول معجون الأسنان في نورث ليتل روك جعلت الزبائن يدفعون وقلوبهم تغمرها السعادة ستة سنتات فقط ثمناً لأنبوبة معجون الأسنان كريست. ويشير براند إلى أنه "بالرغم من أن والتون أدرك بأنه لن يستطيع الاستمرار في هذا التخفيض الحادّ للأسعار إلى الأبد، فقد حرص بوجه عام على تبنّي الموقف الذي يقول بأن المنافسة ظاهرة صحية".

هذا الوضع الضعيف الذي وجدت وال مارت نفسها فيه في المراحل

الأولى دفعها إلى إيجاد طرق فعّالة لإدارة عملها، وهو ما أوصلها إلى نظام جعل الشركة في نهاية الأمر أقوى مما كانت عليه سابقاً. فقد ركّزت على سبيل المثال على نظم جديدة للتوزيع واستخدام آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا في تلميع صورة عملياتها، لأنه لم يكن لديها في البداية موزعون في المناطق الريفية من أميركا. يقول والتون "لم يكن لدينا موزعون يخدموننا بحماس كما كان لدى منافسينا في البلدات الكبيرة. وكان خيارنا الوحيد بناء مخازننا الخاصة بحيث يمكننا بيع كميات كبيرة بأسعار مغرية إضافة إلى تخزين البضائع".

وبحلول العام 1981، كانت وال مارت قد تمكنت من إشباع معظم المناطق الواقعة في قلب البلاد، لكن وجودها كان ضعيفاً في عمق الجنوب. ولذلك اتخذت الشركة قراراً بشراء سلسلة متاجر بيغ كاي المؤلفة من 92 متجراً يملكها رجل أعمال اسمه كوهن وكان يعاني من متاعب ماليّة، برغم أن وال مارت كانت قد أجرت عملية تملّك واحدة أخرى وفضلت أن تتوسع ذاتياً بعد ذلك. اختلفت اللجنة التنفيذية في ما بينها حول ما إذا كان ينبغي المضيّ قدماً في عملية الشراء، بما عكس قرار والتون الخاص حول هذه الصفقة. وفي النهاية، أدلى بصوته الحاسم والذي رجّح الفريق الذي دعا إلى إتمام الصفقة. مثّلت عملية التملّك تلك نقطة تحوّل حيث قال والتون "بدأنا بالتوسع بوتيرة سريعة انطلاقاً من تلك النقطة. وأنا أعتقد بأن الصفقة التي أبرمناها مع كوهن منحتنا ثقة جديدة بالنفس جعلتنا نعتقد بأنه بات في وسعنا إلحاق الهزيمة بأي شخص كان".

في العام 1990، تمكنت وال مارت من تجاوز كاي مارت بعد أن حققت مبيعات بحجم 32.6 مليار دولار. وبعد ذلك بخمس سنوات، بلغ حجم مبيعات كاي مارت ثلث حجم مبيعات وال مارت. يقول والتون "لا أدري ماذا كان سيحدث لو أننا اكتفينا بما لدينا ولم نشعل تلك المنافسة. وفي تقديري، كان عملنا سيظل محصوراً في الأقاليم"، مضيفاً أن سلسلة تعمل في كافّة أرجاء البلاد كانت ستتملك وال مارت على الأرجح

"وتبحث عن طريقة سريعة للتوسع في الأسواق الرئيسية. ربما كان عدد متاجر وال مارت سيتراوح ما بين 100 و150 متجراً على جنبات الشوارع لفترة من الزمن، لكنها كانت سترفع اليوم لافتات كاي مارت أو تارغت... لن يمكننا معرفة ما كان سيحصل لأننا اخترنا مساراً آخر".

في العام 2002، وبعد مرور 40 عاماً على افتتاح أول متجر لها، وبعد 10 سنوات على وفاة والتون، تمكنت وال مارت من تجاوز إكسون لتصبح أكبر شركة في العالم. وفي شهر كانون الثاني/يناير من العام نفسه، رفعت كاي مارت دعوى إفلاس إلى المحكمة. يقول والتون "إذا كان الناس يثقون بأنفسهم، ستجد أن ما في مقدورهم فعله مدهش حقاً".

1918: وُلد في كينغفيشر بولاية أوكلاهوما. عمل أبوه في شركة تدير الرهونات وكانت تابعة لشركة تأمين كبيرة، حيث كان يصطحب ولده سام غالباً في سفره لوضع اليد على مئات المزارع التي تخلفت عن سداد ديونها خلال فترة الكساد الكبير. وكانت أمّه تتاجر ببيع الحليب.

1931: أصبح أصغر كشاف في إيغل سكاوت في ميسوري.

1936: نال الثانوية العامّة من مدرسة في كولومبيا، ميسوري، حيث لعب مع الفرق التي كانت تشارك في بطولات كرة السلة وكرة القدم. انتخبه صفه بوصفه أكثر الأولاد امتلاكاً للمواهب.

1940: حاز على شهادة في التجارة من جامعة ميسوري، ثم انتقل بعد ذلك إلى ده موينز في أيوا، وهناك عمل كإداري تحت التدريب براتب 85 دولار شهرياً لدى شركة جاي سي بيني J.C. Penney.

1942: تم تجنيده في الجيش، لكنه لم يُرسل إلى ساحات القتال لأنه كان يعاني من مرض في القلب. أشرف على الأمن في منشآت تصنيع الطائرات وفي معسكرات أسرى الحرب في كاليفورنيا.

1945: افتتح مخزن المنوّعات بن فرانكلين في نيو بورت، أركنساس، بعد أن حصل على معظم الأموال اللازمة لذلك من والد زوجته.

1950: رفض صاحب المتجر تجديد عقد الإيجار وعهد بالمتجر إلى ابنه. وهذا ما دفع بوالتون إلى الانتقال إلى بنتونفيل، في أركنساس حيث افتتح هناك متجره والتونز فايف أند دايم.

1960: نمت سلسلة مخازن المنوعات وأصبحت تضم خمسة عشر متجراً تبيع سلعاً بمقدار 1.4 مليون دولار.

1962: افتتح وال مارت الذي كان أول متجر تخفيضات في روجرز، أركنساس.

1968: حضر حلقات دراسية أقامتها أي بي أم لتعليم كيفية استخدام الحواسيب في متاجر البيع بالتجزئة.

1969: عاد إلى نيو بورت، في أركنساس وافتتح متجر وال مارت الثامن عشر هناك، حيث اضطر ابن صاحب المتجر السابق إلى الإفلاس.

1970: طرح شركته للاكتتاب الأولي العام، وافتتح أول مركز للتوزيع في بنتونفيل في أركنساس.

1971: أضاف شركاء إلى خطة لتقاسم الأرباح وضعت قبل ذلك بسنة للمدراء فقط.

1974: اعتقاداً منه بأنه سيجد المزيد من الوقت للسفر ولممارسة لعبة التنس، تنازل عن منصب المسؤول التنفيذي الرئيسي وعن مهمات الرئيس، لكنه احتفظ برئاسة اللجنة التنفيذية.

1975: بعد أن تأثر بهتافات العمال الكوريين، اقترح هتافاً لوال مارت يبدأ بعبارة "أعطني دبليو"، وينتهي بعبارة "ما هي تلك التعويذة؟ وال مارت! من صاحب الرقم واحد؟ إنه الزبون!"

1976: استعاد مهام الرئيس والمسؤول التنفيذي الرئيسي بعد أن سأم من التقاعد وبعد أن شعر بالقلق بسبب ظهور انشقاقات في إدارة الشركة.

1977: زادت وتيرة التوسع على نطاق البلاد بأسرها بعد تملّكه 16 متجراً تابعة لمور - فاليو في ولايتي ميتشيغان وإلينوي.

1979: بلغ إجمالي مبيعاته السنوية مليار دولار في 230 متجراً.

1983: افتتح أولى مخازن سامز كلوب، واستخدم مجموعة من الموظفين للترحيب بالزبائن - كانوا يرتدون قمصاناً تحمل شعار وال مارت يستقبلون الزبائن بابتسامة عند مدخل المخزن.

1984: لبس تنورة ورقص رقصة الهولا على سلّم مكاتب وال ستريت التابعة لمريل لينش بعد خسارته رهاناً بأنه لا يمكن للشركة أن تحقق أرباحاً تصل نسبتها إلى 8% قبل حسم الضريبة.

1985: أطلقت عليه مجلة فوربس لقب أغنى رجل في أميركا.

1987: اتفق مع نائب رئيس بروكتر أند غامبل أثناء تنزههما في قارب للتجذيف على أن تقوم الشركتان بتقاسم المعلومات بغرض تحسين إدارة المخازن في كلتا الشركتين، مما سيؤدي إلى إزالة التردد التقليدي الذي يميز العلاقة بين شركات البيع بالتجزئة والشركات المصنعة في ما يختص بتبادل المعلومات المتعلّقة بتجارة الطرفين.

1988: تنازل عن منصب المسؤول التنفيذي الرئيسي مرّة أخرى.

1990: أصبحت وال مارت أكبر شركة للبيع بالتجزئة في البلاد.

1991: افتتح أولى متاجره الدولية في مكسيكو سيتي.

1992: منحه الرئيس بوش وسام الحرّية في 17 آذار/مارس. وتوفي في 5 نيسان/أبريل بعد إصابته بسرطان في العظام. وبعد سنة على وفاته، نشرت سيرته الذاتية Sam Walton: Made in America.

1999: أصبحت وال مارت أكبر شركة من حيث عدد الموظفين في العالم بعد أن بلغ مجموع موظفيها 1.14 مليون موظف.

2003: تصدّرت وال مارت قائمة فورتشن 500 بوصفها الشركة الأكبر والأكثر شعبية في العالم.

2004: تصدّرت وال مارت قائمة فورتشن 500 مرّة أخرى بوصفها الشركة الأكبر في العالم، لكنها لا تزال تواجه مقاومة لخططها التي تقضي بتأسيس مراكز "الصندوق الكبير" للتسوق في المدن الكبرى. يبدي المعارضون قلقهم من ممارسات الموظفين التابعين للشركة، ومن أحجام الدفعات، وتأثير متاجرها على حركة المرور المزدحمة وعلى منافسيها المحليين. وبالإضافة إلى ذلك، اتهم 1.6 مليون موظف حالي وسابق شركة وال مارت بالتمييز بين الجنسين في أكبر دعوى قضائية تتعلّق بالحقوق المدنية عرفتها البلاد.

دروس في القيادة

اقتناص الصفقات

في نظر سام والتون، إحدى الطرق المفيدة في تخفيض الأسعار هي أن تشتري سلعاً بما يقل عن قيمتها الاسمية. فعندما كان والتون يدير أول عمل تجاري له، متجر المنوعات بن فرانكلين في نيوبورت، بولاية أركنساس، كان دائم البحث عن مورّدين يتقاضون أسعاراً أقل مما يتقاضاه الموزّعون الذين يتعاملون مع سلسلة متاجر بن فرانكلين. وبدأ سعيه في اقتناص الصفقات في تينيسي. يقول والتون "كنت أملأ تلك السيارة والمقطورة بكل ما أمكنني شراؤه بعد عقد صفقات جيدة؛ مثل جوارب النايلون، والسراويل النسائية، والقمصان الرجالية؛ وأعود بها إلى المتجر وأعرضها بأسعار متدنية وأُخلي المتجر منها بسرعة".

يتذكّر أحد الباعة، وكان يعمل في أول متجر لوال مارت تمّ افتتاحه في بنتونفيل سنة 1950، كيف كان والتون يقود سيارته إلى نيويورك لشراء حمولة شاحنة من "صنادل الزوري"؛ التي تعرف الآن بالفليب فلوب؛ التي كان يربطها معاً، ويلقي بها على الطاولة، ويبيعها بسعر 19 سنتاً. يقول ذلك البائع، الذي كان يشك في إمكانية بيع تلك الصنادل أصلاً، لأنها تسبب البثور، "على العكس من ذلك تماماً، كان يبيع تلك الصنادل بأعداد لا تُصدَّق. لم يسبق لي أن رأيت سلعة تباع بمثل هذه السرعة، الواحدة تلو الأخرى، كنت أبيع أكواماً منها. كل ساكن في البلدة كان يرتدي واحداً منها".

لقد آتت استراتيجية والتون ثمارها، فقد ساعدته في كسب ولاء الزبائن في البلدات الصغيرة وفي المجتمعات الريفية. ومن دواعي السخرية أن فكرته الأولية كانت تقضي بفتح متجر تنوّعي في سان لويس في ميسوري. غير أن زوجته هيلين لم تعجبها فكرة تربية عائلة في بلدة يربو

عدد سكانها على عشرة آلاف نسمة، وهذا ما دفعه إلى الاستقرار في بنتونفيل، أركنساس - التي يبلغ عدد سكانها ثلاثة آلاف نسمة. ووالتون أيضاً كان يؤمن بالقيم الأميركية التي تجسدها البلدات الصغيرة - عائلة، وكنيسة، وكلب صيد وفيّ على ظهر شاحنة صغيرة. كما كان يعتقد بأن المجتمعات الريفية لا تحظى بالخدمة الكافية من قبل متاجر البيع بالتجزئة، وخصوصاً عندما بدأت سلاسل متاجر البيع بالخصم الكبرى، بمن فيها كاي مارت وتارغت، بالقفز من مدينة إلى أخرى متجاوزة المناطق النائية حيث تعداد السكان متدنٍ جداً بما لا يبرّر تواجد تلك السلاسل فيها.

ولكي يلفت الانتباه إلى أسعاره المتدنية، استخدم والتون بعض الحيل التي تُستخدم في ألعاب السيرك. بالطبع، لم يكن قرضه التجاري الأول بهدف شراء عقار أو بضائع. فقد اقترض مبلغ 1800 دولار لشراء ماكينة لصنع الآيس كريم، والتي وضعها أمام متجره الأول في أركنساس، بجوار ماكينة صنع الفشار. أدى ذلك إلى التوصل إلى استراتيجية ملء مواقف السيارات لديه بأكشاك تتوزع على الأرصفة، وبالفرق الموسيقية، وفرق السيرك الصغيرة - بغرض نشر الأحاديث عن تجارته من غير أن ينفق الأموال على الإعلانات. غير أن فِرق مواقف السيارات تلك كانت أيضاً وسيلة للاتصال بالزبائن، وإعطائهم شيئاً إلى جانب زيوت المحرّكات وبطانيات الفُرُش. وكتب والتون في وقت لاحق "في تلك الفترة، سعينا بكل ما تعنيه الكلمة إلى إيجاد أجواء احتفالية في متاجرنا. كان تواجد متاجرنا يقتصر على البلدات الصغيرة، ولم يكن يتوفر في الغالب ساحة أخرى للتسلية يمكنها التغلّب على رغبة الناس في الذهاب إلى وال مارت".

العديد من موظفي وال مارت في متاجر والتون قدموا من تلك البلدات الصغيرة نفسها، وهو ما زاد من عمق الروابط التي تجمع بين والتون والمجتمعات المحلّية. كما أن المتاجر كانت ترعى المناسبات الخيرية،

وتنظّم الاستعراضات، وتقدّم المنح الدراسية لمساعدة أبناء القرى المحليين على الالتحاق بالجامعة.

اعتمد نجاح والتون في تنفيذ استراتيجيته في التسعير على قدرته على بناء منظمة تماشى أداؤها مع رؤيته وقيَمه، وهي القيم التي تشدد على التسلية البعيدة عن التكلّف التي تترافق مع مناسبات التسوّق غير المكلفة. وعلى سبيل المثال، شكّل موظفو وال مارت في نبراسكا فريقاً للتمثيل في الاستعراضات المحلية. وفي جورجيا، فاز عمال وال مارت بالمركز الأول في استعراض مقاطعة إروين للبطاطا الحلوة بعد أن ارتدوا حبات الفاكهة والخضراوات التي تنمو في القسم الجنوبي من الولاية. وفي العام 1987، وبعد خسارته رهاناً على تحقيق هدف في المبيعات، ارتدى نائب رئيس وال مارت ثياباً ضيقة زهرية اللون وشعراً مستعاراً أشقر وركب على حصان أبيض وجال به في ساحة البلدة في بنتوفيل، أركنساس.

يقول والتون "إننا نقوم بأفعال مجنونة باستمرار للفت انتباه أهلنا وحملهم على التفكير في صنع مفاجآت، وأشياء مسلّية لزبائننا وموظفينا. إذا كنت ملتزماً بشراكة مع وال مارت وقيمها الجوهرية، فهذه الثقافة تشجعك على التفكير في مختلف الطرق التي تكسر الرتابة". كان والتون يعتقد بأن كافة أنواع التسلية هذه ستنعكس على حجم مبيعاته.

عندما كانت الشركة في أيامها الأولى، اعترف والتون بأنه كان قليل اللباقة مع موظفيه. وفي العام 1970، عندما بدأ برنامج تقاسم الأرباح في وال مارت، جعل ذلك البرنامج مقتصراً على أعضاء الإدارة فقط. وبعد سنة من ذلك، وبسبب إلحاح زوجته وكذلك بسبب بروز حركة نقابية في اثنين من متاجره في ميسوري، تراجع والتون عما وصفه "بأكبر عمل مهني وحيد أشعره بالندم"، ووسّع دائرة المشاركة في برنامج تقاسم الأرباح ليشمل كافة الموظفين. وفي مبادرة أخرى توحي بالمساواة، إستعار فكرة من صاحب عمله الأول والوحيد، جاي سي بيني وبدأ يدعو

كافة موظفي وال مارت "بالشركاء". يقول والتون "الحقيقة هي أن ما إن بدأنا بتجربة فكرة التعامل مع الموظفين كشركاء، حتى أدركنا في مدة وجيزة القدرة الهائلة التي تتمتع بها على تحسين تجارتنا. ولم يحتج الشركاء إلى وقت طويل لكي يدركوا كم سيجنون من المال إذا كان أداء الشركة أفضل".

كما لعب والتون نفسه دور قائد فرقة الهتافات، حيث كان يسافر من أجل زيارة المتاجر في الأيام الأولى من كل أسبوع ليعود إلى بتنونفيل لكي يحضر لقاءات المدراء أيام الجمعة والسبت. يقول والتون "يتعين عليك التواجد هناك. عليك أن تتحدث إلى الناس، وعليك أن تصغي إليهم في أغلب الأحيان. عليك أن تجعلهم يدركون بأن هذه شراكة. فهذا هو سرّنا. ولا يزال في مقدورنا تحفيز موظفينا أكثر من معظم شركات البيع بالتجزئة الأخرى".

تقدير قيمة الدولار

كان والتون قادراً على الجمع بين ولعه بعرض الحسومات؛ حيث كان يصرّ دائماً على إبقاء مستوى رفع سعر السلع في حدود 30% وليس أكثر؛ وتخفيض النفقات العامة، لدرجة أن بعض متاجر الشركة الأولى كانت في ساحات بيع المواشي القديمة أو في منشآت التعبئة التي كانت تستخدمها شركة كوكا كولا سابقاً. تبرز رغبة والتون في إبقاء نفقات التشغيل منخفضة في الفصل الأول من كتابه الذي يحمل العنوان "معرفة كيفية تقدير قيمة الدولار"، حيث يقول "في كل مرّة تنفق وال مارت فيها دولاراً واحداً بحماقة، يكون هذا الدولار قد خرج من جيوب زبائننا. وفي كل مرّة نتمكن فيها من توفير دولار واحد، نكون قد تقدمنا خطوة أخرى في المنافسة - وهو الأمر الذي نخطط له دائماً.

كانت الإيجارات التي تدفعها وال مارت في فترة السبعينات مقابل

كل قدم مربع تقل عن الإيجارات السائدة بمقدار دولار واحد على الأقل في المتوسط. هذا الإلحاح المستمرّ من جانب والتون من أجل إبقاء الأسعار متدنية ظهرت نتائجه في الجموع الكبيرة من الناس الذين كانت تزدحم بهم متاجر وال مارت، والمبتهجين بالفرصة المتوفرة لهم لشراء ما يريدون بأسعار منخفضة كما هو الحال مع المتسوقين في البلدات والمدن الكبيرة. كانت الأحجام الكبيرة للمبيعات توفر لوالتون المال اللازم للاستمرار في التوسع، وهذا ما قام به بالضبط. وما بين العام 1976 والعام 1980، افتتح 151 متجراً جديداً، بحيث وصل العدد الكلي لهذه المتاجر إلى 276 متجراً. كما أن حجم المبيعات كان يتضاعف في فترة السبعينات والثمانينات كل ثلاث سنوات. وبحلول العام 1990 - أي بعد خمس سنوات على تسمية مجلة فوربس لوالتون بأنه الرجل الأكثر ثراءً في أميركا - وصلت المبيعات إلى مستوى 26 مليار دولار وبلغت الأرباح مليار دولار.

في نهاية المطاف، دخل والتون في صراع مباشر مع سلاسل متاجر مثل كاي مارت وغيرها من متاجر البيع بالتجزئة التقليدية وتغلّب عليها كلها، ليس من خلال التخفيضات الحادّة في الأسعار والتي لا هوادة فيها وحسب، بل ومن خلال تبنّي تكنولوجيا معقدة أضافت ميزة تنافسية كبيرة إلى الكفاءة التشغيلية، بما في ذلك التحكم الأفضل بالمخزون، ومراكز التوزيع المؤتمتة، والنظم التابعة الخاصة بتجميع البيانات، وتبادلها، وخزنها. وهي ميزة تنافسية لا تزال إمبراطورية وال مارت تتمتع بها حتى يومنا هذا.

كما أن توقيت التوسع الذي قام به والتون صبّ في مصلحته أيضاً. فقد تكلم أدريان سلايفوتسكي في كتابه Value Migration عن "التحول الهام في أولويات شريحة واسعة من المستهلكين الأميركيين" بين عامي 1970 و1990. وهو يقول بأن المستهلكين باتوا أكثر تأثراً بالأسعار

لسبب وجيه: "فمع ارتفاع نسبة الضريبة، والفائدة، والأقساط الطبية، وأقساط الضمان الاجتماعي من 25 في المئة من المدخول الشخصي في العام 1970 إلى 34 في المئة في العام 1990، واجهت العائلات ذات الدخل المتوسط تراجعاً حقيقياً في قدراتها الشرائية". اقترن ذلك مع دخول المزيد من النساء إلى سوق العمل وزيادة ساعات العمل، وهو ما كان يعني توفّر وقت أقل ومال أقل للسيدات لكي ينفقنه في التسوّق.

واجهت وال مارت ذلك التحدي. فبتوفير حسومات على كافة السلع وتجميع هذه السلع في متاجر ضخمة تقارب مساحاتها السطحية 100.000 قدم مربع، "تمكنت وال مارت من تحرير ما بين 30% و50% من المداخيل الحرّة للعديد من المستهلكين... وتوفير ساعتين من زمن التسوق في المتوسط كل أسبوع". كما أن الشركة افتتحت أيضاً سلسلة متاجر سامز كلوب لبيع البضائع بالجملة والتي تستهدف الزبائن الأكثر تأثراً بالأسعار من زبائن وال مارت المتحسسين للأسعار أصلاً.

لم يعمد والتون إلى نقل مقرّات شركته بعيداً عن بنتونفيل، وكان يعبّر بصوت عالٍ عن عدم اتفاقه مع النقاد الذين قالوا بأنه بدفعه المتاجر المحلية إلى الإفلاس، كان يدمّر البلدات الصغيرة جداً التي يدّعي بأنه يؤمن بها. يقول والتون "من بين كافة الأفكار التي سمعت بها والتي تتعلّق بوال مارت، لم تصبني أي منها بالإرباك كما فعلت الفكرة التي تقول بأننا بطريقة ما، أعداء البلدات الصغيرة في أميركا". وعلى العكس من ذلك، كان والتون يشعر بأن متاجره بمثابة خشبة الخلاص للعديد من المجتمعات التي كانت تخسر زبائنها ووظائفها لصالح البلدات الأكبر المجاورة. ويضيف والتون بأن الكثير من هؤلاء النقّاد هم على الأرجح "أناس ترعرعوا في البلدات الصغيرة ثم نزحوا إلى المدن الكبيرة في العقود الماضية. والآن، وبعد أن عادوا لزيارة موطنهم الأمّ، شعروا بالأسى لأن ساحة البلدة القديمة لم تعد كما كانت عندما غادروا بلداتهم في العام 1954.

فالأمر أشبه ما يكون برغبتهم في أن تتوقف عجلة الزمن في بلداهم، تلك الأماكن العتيقة الطراز، والمليئة بأشخاص ينتمون إلى حقبة ماضية، ويديرون أعمالاً بطريقة عفا عنها الزمن".

بدأ المحلّلون طوال فترة الثمانينات والتسعينات؛ عندما بدأت وال مارت توسعها على الصعيد الوطني؛ يشكّكون في ما إذا كانت الشركة ستستمرّ في الازدهار من غير أن يكون والتون على رأس قيادها (تُوفي والتون في العام 1992). يقول وليام كودي، المدير الإداري لمبادرة جاي بايكر للبيع بالتجزئة في والتون، "إذا طرحت هذا السؤال على والتون، سيجيبك بأنه سيبقى مديرها كما كان دائماً. والآن، عندما تتحدث إلى أي شخص في وال مارت ممن عمل معه، ستجده يتكلم كما لو كان لا يزال في مكتبه. فالثقافة التي أعطاها للمنظمة لا تزال سائدة فيها بعد مرور اثني عشر عاماً على وفاته، برغم أنه يوجد على الأرجح من السيارات الفاخرة في موقف السيارات أكثر مما كان يظن".

مايكل ديل *MICHAEL DELL*

التحدي:

إدارة النمو المذهل

بالنسبة إلى مايكل ديل، مؤسس شركة ديل ورئيسها، كانت تجارة شركته تنمو، على غرار قوة المعالجة التي تتمتع بها رقاقات الحواسيب، بمعدلات أُسّيّة.

في سنتها الأولى، نقلت الشركة مكاتبها أربع مرّات. فبعد أن بدأت بمكتب مساحته 1000 قدم مربعة، انتهت بمصنع مساحته 30.000 قدم مربعة، أي ما يوازي مساحة ملعب لكرة القدم. وبعد ذلك بأقل من سنتين، اضطرت الشركة إلى نقل مقرّاتها مجدداً. وفي سنتها الثامنة، كانت عائدات الشركة تنمو بمعدل 80% سنوياً، ثم بمعدل 60% تقريباً في السنوات الست التالية. يقول ديل "عائداتنا تقارب 50 مليار دولار ولم يمضِ على انطلاقة الشركة أكثر من عشرين عاماً. وإذا تتبعت الشركات التي تحقق مثل هذه العوائد، ستجد أنها بدأت أعمالها قبل 50 أو 100 عام. ولا يزال تطوير منظمتنا لمتابعة وتيرة النمو المذهل لتجارتنا التحدي الأكبر أمامنا".

من الواضح أن هذا التوسع غير العادي ترافق مع بعض الدروس القاسية لمؤسسها الشاب الذي أمضى سنته الأولى في جامعة تكساس بمدينة أوستن في إدارة تجارة ترقية الحواسيب الشخصية. وفي نهاية تلك السنة، كان حجم المبيعات يتراوح ما بين 50.000 و80.000 دولار. أغرى هذا النجاح ديل بترك مقاعد الدراسة وافتتاح شركة ديل للكومبيوتر بشكل رسمي، وكانت الشركة الأولى التي تبيع الحواسيب المكيّفة وفقاً لحاجات الزبائن إلى المستخدمين النهائيين مباشرة – وبالتالي تتجاوز الاستراتيجية

التي كانت شائعة حينها والمتمثلة في استخدام وكلاء لبيع الوحدات التي يتم إنتاجها بكميات كبيرة.

في الأيام الأولى، كان النمو السريع يغذي الروح النشطة في الشركة والتي تؤمن بإمكانية القيام بأي شيء. وكان المهندسون يعملون على تأسيس خطوط الإنتاج. وكان المندوبون يركّبون رقاقات ذاكرة RAM في الأنابيب بعد تلقي الطلبات عبر الهاتف. تتبّع ديل كافة الفرص التي ترفع من وتيرة نمو شركته، بما في ذلك خط إنتاج أولمبيك الجديد الذي كان يشتمل على سطح مكتب، ومحطة عمل، ومختمات.

تلك كانت المشكلة. في أواخر الثمانينات، كانت الشركة كبيرة بما يكفي لدرجة أنها عندما تعثّرت، كانت الغلطة واضحة. ففي العام 1989، تراكم ما لدى الشركة من مخزون من رقاقات الذاكرة فيما كانت الصناعة تتحول من 256 كيلوبايت إلى 1 ميغابايت. وفي نفس الوقت، ثبت أن خط إنتاج أولمبيك كان فشلاً مكلفاً، ويعود ذلك جزئياً إلى أنه بالغ في التأكيد على التكنولوجيا "ووفر طريقة كانت أكثر مما أراده الزبائن..." وبالاختصار، أغمض ديل عينيه عن أهمية المستخدم النهائي.

وبما أنه لم يكن ذلك الشخص الذي يلمس موقداً ساخناً مرتين، قام ديل بتصحيح أخطائه واستمتع بثلاث سنوات من النمو التي إذا عدنا إلى النظر إليها، نجد أنها كانت تنصب له فخاً آخر. فقد ضلّت الشركة عن مسارها الذي كان يتّبع نموذج البيع المباشر ودخلت في سلسلة التوزيع عبر البيع بالتجزئة في العام 1990. ومع أن هذه الخطوة زادت من حجم المبيعات، لكن اتضح أن العملية لم تكن مربحة. وفي العام 1992، أطلق ديل مبادرة لخفض الأسعار في منشآت تجميع الحواسيب من أجل التفوق في المنافسة. ارتفع حجم المبيعات من 890 مليون دولار إلى ملياري دولار مما فرض أعباءً كبيرة على عمليات الشركة وإدارتها. وعن ذلك، ذكر ديل في كتابه Direct from Dell: Strategies that Revolutionized an Industry، بحلول العام 1992، "كنا لا نزال نملك بنية تحتية تليق بشركة يصل حجم مبيعاتها إلى 500 مليون دولار. كل نظام تقريباً قمنا بتركيبه

في السنوات القليلة السابقة لم يعد قادراً الآن على دعم عملياتنا"، بدءاً من نظم الوظائف الماليّة، والصناعية، إلى الشبكة الهاتفية.

أدرك ديل أنه بحاجة إلى مساعدة، ولذلك استقدم مدراء من خارج الشركة وطرح مبادرة لزيادة الأرباح وخفض النفقات سرعان ما أوصلت الشركة إلى تحقيق الأرباح. وبانتهاء العام 1993، أطلقت مجلة أبسايد على ديل لقب المسؤول التنفيذي الرئيسي التحوّلي لذلك العام، مما دفعه إلى التعليق على ذلك بقوله "آمل بأن لا أفوز بتلك الجائزة مرّة أخرى".

غالباً ما كان نمو شركة ديل ذاتياً، بحيث أنه لم تحصل عمليات تملّك أو دمج كبيرة من أجل اكتساب موظفين أو زبائن أو منشآت بطريقة فورية. وفي سبيل هذا الهدف، سعت الشركة إلى بناء ثقافة توفر لموظفيها الإمكانات التي يحتاجون إليها من أجل أداء وظائفهم الحالية إضافة إلى تهيئتهم من أجل تسلّم مراكز أعلى في المستقبل. يقول ديل "تبين لي أن كفاءة الهيكلية المنطقية للتوجيه وإصدار التعليمات؛ بحيث أن كل شيء يتبع سلسلة هرمية؛ تقلّ يوماً بعد يوم. وما يهمنا فعلاً في ما يتعلق بالقيادة ليس التنفيذ وحسب، بل الرؤية، والإلهام، والإلتزام، والحافز على العمل أيضاً".

يكتسي القسم المتعلّق بالرؤية أهمية خاصة. ففي كل مرة كانت الشركة تدخل فيها إلى سوق جغرافية جديدة، أو تطرح منتجاً أو خدمة جديدة، كانت محاولتها تواجَه بالتشكيك، كما يقول ديل. "عندما كان عمر الشركة لا يتجاوز ثلاثة أعوام، بدأنا بالعمل خارج الولايات المتحدة، وكل ما سمعناه كان 'لن تنجحوا في العمل هنا. فبلادنا تختلف عن بلادكم. ولذلك عليكم الرجوع إلى وطنكم. وعمرك لم يتجاوز اثنين وعشرين عاماً. لا تفكّر حتى في المحاولة في هذا البلد".

وهذا ما حصل بالضبط عندما بدأت الشركة بتوفير حواسيب المذكرات والمخدّمات. يتذكّر ديل لقاءً انعقد في العام 1996 مع محلّلين في نيويورك عندما كانت الشركة في طريقها إلى الدخول إلى سوق المخدّمات. "ردّة الفعل كانت 'إنها فكرة سيئة. أنتم جيدون في صناعة حواسيب سطح

المكتب، والمذكرات. وفي حال تبنّيتم هذه الفكرة، فستخسرون مالاً كثيراً. فنحن لسنا متأكدين من امتلاككم للإمكانات التقنية اللازمة لذلك'". غير أن ديل كان ينظر إلى المستقبل، مجادلاً بأنه إذا لم تقم الشركة بتلك الخطوة، ستصبح الشركات المنافسة قادرة على تقاضي أسعار مرتفعة لقاء مختماتها ومن ثمّ تقوم بتوظيفها في صناعة الحواسيب الشخصية وتعرض هذه المنتجات بأسعار تقل عن الأسعار التي تعرضها شركة ديل. وفي هذا الصدد، يقول ديل "لم أفكّر لثانية واحدة في أننا لم نكن على صواب، ولا حتى في جزء من الثانية".

عملت هذه الشكوك، استناداً إلى ديل، لمصلحة شركته. "فقد اعتقد المنافسون بأن هذه الشكوك كانت محقة وقلّلوا بدرجة كبيرة من أهمية التأثير الذي سنحدثه في النظام. ولو عدت عشر سنوات أو خمس عشرة سنة إلى الوراء، لوجدتهم يقولون 'حسناً، هذه شركة ديل تبيع منتجاتها لشريحة ضيقة من السوق، فهناك نسبة معينة ومحدودة من الزبائن الذين سيشترون باستخدام تلك الطريقة'. والذي اتضح في نهاية الأمر أن هذه الشريحة الضيقة كانت السوق بأكملها".

في هذه الأثناء، وفيما كانت الشركة تخطو خطوات هائلة على طريق النمو، تطور تحدٍّ نابع من هياكل صنع القرار في الشركة من استراتيجية الاعتماد على منظمي العمل من داخل الشركة إلى استراتيجية تعتمد على تلقي النصح من الخارج، وعلى التخطيط الجيد بعيد المدى، وعلى المشاركة في صنع القرار بين كبار المسؤولين. أضف إلى ذلك أنه في حين كان المدراء في معظم الشركات يتولّون المزيد من المسؤوليات في مجلس الإدارة كلما ترقّوا في السلسلة، كانت الأمور تسير في شركة ديل بطريقة معاكسة. فقد استمرّ العمل على تقسيم الوظائف إلى عدد من المهامّ، بحيث يمكن للمدراء التنفيذيين التركيز أكثر على عدد أقل من أوجه العمل أثناء نموه.

والأمر نفسه ينطبق على ديل الذي عمد إلى تقليص مسؤولياته عدة مرّات، مضيفاً مدراء تنفيذيين كباراً إلى "مكتب الرئيس". وفي العام 2004،

تنازل عن لقب المسؤول التنفيذي الرئيسي لكي يتمكن من التركيز على القضايا الاستراتيجية والتكنولوجية بعيدة المدى، فعهد بمهمة متابعة العمليات اليومية إلى كيفن رولينز، الذي عمل مع ديل كمستشار من خارج الشركة. يقول ديل "نحن لا نتخذ أي قرارات هامة لوحدنا، بل نتخذها سوية وهذا ما يجعل نوعية قراراتنا ممتازة".

يعتقد ديل بأهمية النمو السريع، برغم مخاطره، حتى إنه يؤمن بالنمو فائق السرعة. وهو يجادل بأن الشركة الصغيرة بحاجة إلى البحث عن أهداف تبدو في ظاهرها مستحيلة، طالما أنها تتشبّث بموقعها في الصناعة وتتبنّى نظاماً إدارياً قوياً.

الشيء المميز في ديل هو أن صغر سنه وقلة خبرته عملا في مصلحته. وهو يقول "كانتا ميزتين مفيدتين من حيث أنني كنت ساذجاً بما يكفي لكي أفكر بأنه في مقدوري تحقيق هذه الأمور. كما كانتا مفيدتين من حيث أنهما جعلتاني أطرح أسئلة مختلفة وأسعى إلى حل المشاكل انطلاقاً من منظور جديد. وقد أصبح ذلك جزءاً من ثقافتنا – وضع أهداف غير عادية والتعلّم من الأخطاء".

1965: وُلد في هيوستن، وكان ثاني الأبناء الثلاثة لوالد يعمل في عيادة لتقويم الأسنان، وأمّ تعمل سمسارة في سوق الأوراق المالية.

1980: اشترى حاسوبه الأول وكان من طراز أبل II، ثم قام بتفكيكه ليرى كيف يعمل.

1982: تغيّب عن مدرسته لمدة أسبوع لكي يحضر مؤتمراً يتحدث عن الحواسيب، والذي مهّد لكومْديكس Comdex، في أسترودوم.

1983: بدأ يبيع حواسيب ومكونات تمت ترقيتها في عنبر طلاب السنة الأولى في جامعة تكساس، لكنه نقل مركز عمله إلى إحدى الشقق المملوكة بحلول نهاية العام الدراسي.

1984: توقف عن الدراسة في الجامعة وأسس شركة ديل كومبيوتر التي كانت تبيع الحواسيب إلى الزبائن مباشرة، متجاوزة بذلك الوسطاء.

1986: في كومْديكس، عرض حاسوباً سرعته 12 ميغاهيرتز، ويبلغ ثمنه 1.995 دولاراً مقارنة بحاسوب أي بي أم ذي 6 ميغاهيرتز والذي كان يباع بسعر 3.995 دولاراً.

1987: افتتح أعماله في المملكة المتحدة.

1988: بدأ يتعامل مع زبائن كبار، بمن فيهم الوكالات الحكومية. وتمكن من جمع 30 مليون دولار بعد أن عرض شركته للاكتتاب الأولي العام.

1989: عانت الشركة من فائض في مخزونها من رقاقات الذاكرة، واضطر إلى إلغاء برنامج أولمبيك الطموح الذي جمع بين سطح المكتب، ومحطة العمل، والمخدّمات، لكنه كان يوفر تكنولوجيا أكثر مما كان الزبائن بحاجة إليه.

1990: بدأ يبيع حواسيبه في المتاجر الاستهلاكية مثل كومب يو أس إي، وبيست باي. كما افتتح منشأة تصنيع في إيرلندا لخدمة البلدان الأوروبية.

1991: حوّل خط الإنتاج إلى معالجات 486 المصغرة الأسرع التي كانت تنتجها شركة إنتل.

1992: في سنّ السابعة والعشرين، أصبح أصغر المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين سناً في الشركات الواردة في فورتشن 500.

1993: أعلن عن خسارة في الربع الأول من السنة بسبب تحوّله عن صناعة حواسيب المفكرة، وأسواق البيع بالتجزئة، وعمليات إعادة الهيكلة في أوروبا. ونتيجة لذلك، ألغى عملية الاكتتاب العام الثانية.

1994: عاد مجدداً إلى سوق حواسيب المفكرة وخط إنتاج لاتيتيود Latitude. وافتتح أولى عملياته في آسيا والمحيط الهادئ في كل من اليابان وأوستراليا.

1996: طبّق مفهوم الطلب المباشر الذي أخذه من مبيعات الهاتف على الإنترنت في ديل دوت كوم.

1996: دخل إلى سوق المخدّمات Server مما أثار شكوك المحلّلين في قدرة شركته التي تبيع الحواسيب الشخصية على بيع الحواسيب الكبيرة.

1997: أطلق حملة "روح ديل" من أجل تطوير ثقافة داخل الشركة عندما تراجعت معدلات نموها عن المعدلات السريعة التي حققتها في المراحل الأولى.

1998: افتتح مركزاً للمبيعات والتصنيع في الصين.

1998: أجرى أول عملية تملّك لكونفيرجنت، وهي شركة تصنع معدات التخزين. كما افتتح مصنعاً في البرازيل.

2000: عانت التكنولوجيا التي ينتجها من عيب أدى إلى هبوط حادّ في سعر أسهم الشركة من مستوى 58 دولاراً في شهر آذار/مارس إلى مستوى 16 دولاراً في كانون الأول/ديسمبر.

2001: لأول مرّة في تاريخها، قامت الشركة بتسريح 1700 موظف، أي ما نسبته 4.2% من قوتها العاملة على الصعيد العالمي، بسبب تباطؤ مبيعات الحواسيب الشخصية.

2002: شحنت الشركة أولى المختمات ودخلت إلى سوق الحواسيب المحمولة باليد وطرحت Axim X5 PDA.

2003: أصبح اسم الشركة ديل وشركاه، مما يعكس انتقال الشركة إلى العمل في مجالات إلكترونية أخرى، بما في ذلك الطابعات والأجهزة التلفزيونية، بعد سنوات عديدة من التباطؤ الذي شهدته صناعة الحواسيب الشخصية.

2004: تخلّى عن منصب المسؤول التنفيذي الرئيسي لصالح كيفن رولينز، لكنه ظل محتفظاً بمنصب الرئيس.

دروس في القيادة

التخلّص من الوسطاء

كان ولتون يعتقد بأن الصفقة تظل صفقة في أي تجارة كانت - وأن الأسعار المتدنية مثل المغناطيس تبذل قوة سحب تتزايد قوة في قاعدة زبائن تتوسع باستمرار. وكذلك الأمر، نجد أن مايكل ديل، مؤسس شركة ديل ورئيسها، يقول إن السعر المتدني يُترجم إلى أي لغة أو ثقافة. "أفضل قيمة تقدمها للزبون تتمثل في عرض اقتصادي يعتبر قيّماً في ألمانيا أو فرنسا أو اليابان أو النرويج. فليس للمكان أي أهمية، لأن لدى الناس إحساساً بالقيمة يتخطى الصلات الثقافية".

بدأ مايكل ديل تجربة العمل في تجارة الحواسيب الشخصية من وجهة نظر زبون محبَط. فشراء الحاسوب، كما يقول ديل، ينطوي على "الكثير من الصور المذهلة لانعدام الكفاءة. فهو يتطلب الكثير من الوقت والكثير من المال. كما أن مستوى الخدمة لم يكن جيداً هو الآخر". تتلخص فكرة ديل في التخلص من الوسيط؛ متاجر بيع الحواسيب التي تبيع الأجهزة التي تصنعها أي بي أم وغيرها من الشركات؛ ومن الزيادات في السعر عند كل مستوى من مستويات التوزيع. وعوضاً عن ذلك، كانت الشركة تتلقّى الطلبات من الزبون مباشرة عبر الهاتف أو الإنترنت، وتقوم بتجميع الجهاز نفسه، وتجمّد الزيادات في السعر بحيث يكون للجهاز سعر واحد مثالي ومتدنٍ. ويمكن لهذه الأسعار أن تتدنى أكثر في حال ارتفعت الأرباح. تعتمد الشركات المصنعة على هذا النموذج لكي تبيع منتجاها لعدد كبير من الزبائن الصناعيين، غير أن أياً منهم لم يكن قد رأى بعدُ ميزة استخدم مقاربة مشابهة مع مالكي الحواسيب الإفراديين.

يقول ديل "كانت هناك بعض العوائق. ومن أوائل هذه العوائق كيفية إقناع الناس بشراء حاسوب عبر الهاتف؟ الجواب كان في توفير

ضمانة إمكانية ردّ المال وتوفير خدمات الصيانة في الموقع. ويضيف ديل "عملنا بطريقة منهجية على التخلص من الحاجة إلى وجود متجر. كان علينا كسر الفكرة النمطية التي توحي بأن هذه شركة تتلقى الطلبات عبر البريد. إنها شركة تصنّع الحواسيب وتبيع الحواسيب لزبائنها مباشرة".

واليوم، لا تزال إحدى الصفات المميزة الأساسية؛ والمزايا الاستراتيجية؛ لدى شركة ديل هي السعر المتدني الذي يرجع إلى انخفاض الكلفة. فالشركة تنفق القليل جداً على ابتكار منتجاتها الجديدة. وعلى سبيل المثال، فالميزانية المخصصة للبحث والتطوير تقل عن 2% من العائدات. وبالمقابل، تشتري شركة ديل المكونات التي تحتاج إليها من عدد من المورّدين الذين تحرص على إقامة علاقات قوية معهم، وبالتالي تضمن الحصول على مكونات ذات جودة عالية إضافة إلى تخفيض حجم المخزون اللازم لخطوط الإنتاج لديها عبر التوحيد القياسي. وشركة ديل لا تستطيع فقط عصر نفقاتها عبر الاقتصار على طلب المخزون الذي تحتاج إليه، بل إنها تستخدم بياناتها المتعلقة بأنماط طلبات الزبائن في مساعدة مورّديها في رفع مستوى إدارتهم لإنتاجهم. كما أن تلقّي الطلبات الخاصة بأجهزة مشخّصة من الزبائن مباشرة يوفر للشركة رؤية متقدمة لما يرغب به هؤلاء الزبائن في الجيل التالي من الحواسيب الشخصية. يقول ديل "لا يوجد في العادة علاقات مباشرة بين الشركات المصنّعة وزبائنها، وهي بالتالي معزولة عنهم، وتترك للموزعين الاهتمام بهذا الأمر نيابة عنها. ولم يسبق أن حصل ذلك في تاريخنا، وهذا ما يمثل مورداً هائلاً لنا. والنتيجة هي "توفر الكفاءة على جميع الأصعدة... والقدرة على عرض أسعار أدنى وقيمة أفضل". كما يضمن تقاسم أوجه الكفاءة تلك مع الزبائن والمورّدين ولاء الجهتين في المستقبل.

يعتمد نموذج ديل للتصنيع وفقاً للطلب على مزايا أخرى تسهم في زيادة قدرات الشركة على إبقاء أسعارها متدنية. فالتكنولوجيا التي تتفق

مع معايير الصناعة مثلاً رخيصة الثمن وهي سلعة في حدّ ذاهّا، وهذا ما يزيد من القدرة على التوقع بتكاليف المكونات المختلفة ويبقي الأسعار عند مستويات معينة. وفي إشارة إلى ما تصفه "بالتفوق الدينامي المحوري لشركة ديل في صناعة الحواسيب: التراجع في الأسعار"، ذكرت مقالة نُشرت في ذي وال ستريت جورنال في أيار/مايو 2004 أن التطور التكنولوجي "يقلّص باستمرار من كلفة سوّاقات الأقراص، وشاشات العرض، ورقاقات الحواسيب. وفي كل أسبوع، تشهد هذه المكونات تراجعاً في الأسعار بمعدل واحد في المئة تقريباً، مما يجعل الحواسيب تخسر قيمتها حتى عندما تكون في المخازن أو في صالات العرض". وتضيف المقالة بأن ميزة شركة ديل تكمن في أن "حواسيبها تُصنَّع بعد أن تتم عمليات البيع، والحصول على المكونات بأرخص الأسعار المتوفرة، وهو ما يجعل الكلفة، وفقاً لتقديرات ديل، أقل من الكلفة لدى الشركات المنافسة بحوالى 6% للجهاز الواحد". تترجم شركة ديل ميزة تدنّي الكلفة إلى ميزة دائمة في السعر عبر "تعديل أسعارها على مدار الدقيقة بالاستناد إلى حجم الطلب، والتكاليف، والمنافسة، وحتى نوعية الزبائن".

هذا النوع من الكفاءة، والمرونة في الأسعار التي يوفرها هذا النموذج، ساعدت الشركة أيضاً في بلوغ حجم مبيعات الشركة مستوى 41 مليار دولار، هوامش أرباح إجمالية تزيد عن 18%، وهوامش تشغيل تزيد عن 8%، وتحقيق سمعة طيبة بوصفها البائع الأول للحواسيب في العالم باستخدام طريقة البيع المباشر - مما جعلها تتبوّأ سدة الريادة في مجال الكلفة والنوعية في آن واحد، وهو أمر يصعب على العديد من الشركات تحقيقه.

لهذا السبب، عندما أرادت الشركة توسيع خطوط إنتاجها في أواسط التسعينات، توجهت إلى القطاع التجاري، وبدأت تبيع المخدمات الشبكية والنظم الشاملة للشركات المختلفة عبر استخدام نموذج البيع المباشر نفسه ذي الكلفة المتدنية والذي أثبت كفاءته في غزو أسواق

الحواسيب الشخصية. وفي سوق المؤسسات، يقـول دافيـد كـروزون الأستاذ الذي كان يدرّس في وارتون سابقاً والذي يدرّس حالياً في معهد ماساشوستس للتكنولوجيا، تعتبر الموثوقية أكثر أهمية من أي شيء آخر، لذلك لم تكن خطوة كبرى بالنسبة إلى شركة ديل أن تصبح مـوردّاً للمخدمات. "كانت تلك الاستراتيجية المناسبة تماماً لديل لكي تسعى إلى رفع مكانة اسمها التجاري في سوق الأجهزة المترلية من أجل الحصول على المزيد من المال اللازم في السوق التجاري". وفي العام 2003، بلغت نسبة مبيعات الشركة إلى عملائها من المؤسسات 76% من إجمالي المبيعات.

وبعد عقد من الزمن، عادت ديل وكرّرت الاسـتراتيجية نفسـها عندما وجدت، بعد عدة سنوات من الإنفاق الضعيف للشركات علـى التكنولوجيا، أن الأجهزة المترلية هي الجبهة التالية لمنتجاتهـا. وفي العـام 2003، بدأت الشركة بتوسيع اسمها ليشمل أجهزة الحواسيب الطرفيـة، والطابعات منها على وجه الخصوص، والتي تجاوزت مبيعاتها مليون دولار في السنة الأولى لطرحها في الأسواق. وعلى غرار النموذج الذي تتبعه في صناعة حواسيبها، عقدت ديل اتفاقيات شراكة مع شركات أخرى تصنّع الطابعات والمكونات الخاصة بالطباعة؛ باستثناء هيوليت باكارد وكانُن، اللتان تبيعان منتجاتهما الخاصة التي تحمل اسميهما التجاريين؛ ووضـعت اسمها عليها تماماً كما سبق أن وضعت اسمها علـى حواسـيب أي بي أم المقلّدة باستخدام المكونات التي تصنعها إنتل ومايكروسوفت.

في مقابلة مع إحدى المجلات، قال ديل "أعتقد بأنه يمكننـا تـوفير الكثير من المال على الزبائن وتوفير قيمة كبيرة لهم"، وهو يشير بذلك إلى سوق الطابعات. "يوجد العديد من الشركات التي تتوفر لـديها الملكيـة التكنولوجية والثقافية، ولكنها لا تملك الاسم التجاري، ولا القدرة على التسويق أو التوزيع". ونتيجة لذلك، فقد توقع بأن اللاعبين الأساسيين في الصناعة سيرون في شركة ديل "مساراً مدهشاً للدخول إلى السوق".

ديلفيجنز

بعد أن أوجدت مكاناً لطابعاها بجوار سطح المكتب، بدأت ديل بالانتقال إلى الأجهزة الترفيهية المنزلية، فطرحت ديل دي جاي؛ وهو جهاز أم بي 3 لسماع الموسيقى؛ والأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية الأخرى، بما في ذلك التلفزيونات ذات شاشات العرض البلّورية السائلة (أل سي دي) والتي باتت تُعرف بديلفيجنز. وفي مؤتمر انعقد في معهد ماساشوستس للتكنولوجيا في العام 2003 حول التكنولوجيا الناشئة، قال ديل "تتزايد أهمية الحواسيب الشخصية يوماً بعد يوم بوصفها محور التجارب الترفيهية. فالحاسوب ليس مجرّد جهاز ينفّذ الحسابات - إنه جهاز للتسلية، وجهاز لسماع الموسيقى، وجهاز لمشاهدة الفيديو، وجهاز تلفزيون".

في نظر ديل، تعتبر شاشات العرض البلورية السائلة منتجاً آخر يملك بعداً استراتيجياً، حيث يقول "ما نبيعه من شاشات العرض البلّورية السائلة يفوق ما تبيعه أي شركة أخرى في العالم، ولهذا السبب، فإن إضافة أجهزة توليف (تلفزيونية) إليها تعتبر توسعة بديهية. ونحن نشاهد العديد من الزبائن الذين يستخدمون هذا النوع من الشاشات الآن. ونحن نتطلع إلى اليابان، لكن هذه المنتجات تشهد رواجاً سريعاً هنا. لقد وسعنا الخيارات بحيث باتت تشمل شاشات عرض بقياس 17 و23 و30 إنشاً. وسنستمرّ في هذا الاتجاه أيضاً".

لقد واجهت ديل مقاومة لبيع منتجاها عبر الهاتف والإنترنت مشابهة لتلك التي واجهتها عندما بدأت تبيع الحواسيب مباشرة إلى الجمهور العام في الثمانينات. يقول ديل "الطباعة مثال جيد. فقد قال الكثير من الناس 'حسنٌ، ليس في مقدوركم بيع الطابعات بهذه الطريقة. فالناس يرغبون في رؤيتها أولاً'. والحقيقة هي أن حجم ما بعناه من الطابعات فاق ما كنا نتوقعه". ويضيف بأنه في غضون ستة شهور، امتلكت الشركة 12% من

سوق الطابعات، والفاكسات، والماسحات التي تباع على شكل وحدة متكاملة في الولايات المتحدة. كما أن الشاشات مثال آخر على ذلك. فهنا أيضاً، كانت الحكمة السائدة في الصناعة تقول بأن الزبائن بحاجة إلى معاينتها قبل الالتزام بشرائها. واتضح أن حكمة السوق كانت خاطئة مرّة أخرى. وشركة ديل تملك في الوقت الحالي 18% من السوق.

غير أن الانتقال إلى سوق الإلكترونيات الاستهلاكية أقحم الشركة في منافسة مع مجموعة جديدة تماماً من الشركات المنافسة، بمن فيها شركة سوني التي تتبوأ الصدارة على الصعيد العالمي في هذا المجال باستمرار. في نظر ديل، كانت هوامش أرباح الشركات المنافسة كبيرةً بما يكفي لتغطية نفقات التجار على الأقل. ويضرب مثالاً على ذلك فيقول "أنظر إلى سلاسل القيمة في السلع الإلكترونية الاستهلاكية. فهي غير فعّالة أبداً لجهة التجار، والموزعين، وهيكلية الكلفة. خذ مثلاً تلفزيون الأل سي دي قياس 30 إنشاً والذي طرحناه في الأسواق بسعر 3.299 دولاراً. وهو سعر أشد إغراءً بكثير من سعر أي منتج مشابه له في السوق – ومن أي منتج ذي ماركة معروفة لدى الناس بكل تأكيد".

لو عدنا في هذه الأثناء إلى جبهة الحواسيب الشخصية، كانت ديل تواجه منافسة شديدة من هيوليت باكارد، التي صارت تتحدى هيمنة ديل على السوق، منذ أن تملّكت كومباك كومبيوتر في العام 2002، ببيعها حواسيب بأسعار متدنية لدرجة أنه بالكاد تحقق أرباحاً من هذه الصفقات. ومن خلال دعم الحواسيب الشخصية، تأمل شركة هيوليت باكارد بجذب زبائن جدد يشترون في ما بعد منتجات ذات هوامش ربحية أعلى، مثل الطابعات والمعدات الإلكترونية الاستهلاكية.

واستناداً إلى كروزون، اختارت هيوليت باكارد استراتيجية كانت

"ستنجح لو كانت ديل شركة تقتصر على صناعة الحواسيب الشخصية. والحقيقة أنها أصبحت في العام 2004 استراتيجية انتحارية. فقد دعمت الحواسيبَ الشخصية الأساسية، التي هي في حالة ديل، منتجات متممة لخط منتجاتها من غير فئة الحواسيب الشخصية... وأنا واثق من أن ديل ستكون مسرورة إذا اعتبرنا أن الزبائن سيشترون حواسيب كومباك بسعر الكلفة ومن ثمّ ينفقون بغير حساب 3.300 دولار على شاشات ديل ذات البلورات السائلة. فاسم ديل التجاري مكتوب على شاشة برّاقة على سطح المكتب في حين أن اسم أتش بي/كومباك مرفق بقطعة عتاد مخبأة أسفل طاولة المكتب".

وبالإضافة إلى ذلك، ستقول ديل بأن السعر، وإن كان هاماً في الترويج للاسم التجاري، فهو ليس كل شيء. "لقد وجدنا منذ فترة بعيدة أنه إذا كنت تقتصر على توفير أسعار متدنية فقط، فإن ذلك لن يوصلك إلى الفوز. يتعين عليك توفير قيمة جيدة وإرضاء زبائنك للفوز على المدى الطويل". وإذا كانت سوق الحواسيب الشخصية بمثابة مؤشر، فإن استراتيجية ديل غرست الولاء للاسم التجاري، مما جعله واحداً من بين الأسماء التجارية الكبرى، بحيث أن نسبة الزبائن الذين يعاودون الشراء من ديل مجدداً بلغت 77%، وتليها أبل، ثم هيوليت باكارد/كومباك.

تراهن ديل على صيغة ستنجح في ميدان الموسيقى والتلفزيون. "لقد تبنّينا ذلك النموذج التجاري وطبّقناه على المنتجات والخدمات الرديفة. وقد تمكّنا من تحقيق نجاحات مذهلة، لكن حصتنا لا تزال 5% في سوق حجمها 800 مليار دولار. فالطريق لا تزال طويلة أمامنا".

جيف بيزوس *JEFF BEZOS*

التحدي:

جمع الرساميل من أماوزن دوت كوم

كان الطريق صعباً على أمازون دوت كوم منذ أن جمعت 54 مليون دولار في العام 1997 في واحدة من أولى عمليات الاكتتاب الأوليّ العام الناجحة جداً على الإنترنت. رأت هذه الشركة الرائدة في التجارة الإلكترونية كيف ارتفعت رساميلها إلى 32.1 مليار دولار لتهبط بعد ذلك إلى 8.9 مليار دولار عندما تراجعت أرباح الشركات التي تعمل على الإنترنت. كما راقبت شركات البيع بالتجزئة التقليدية وهي تدخل إلى حلبة الإنترنت للتنافس على سوقها، وكيف خسرت مليارات الدولارات على امتداد ست سنوات لدرجة أن البعض أطلق على موقعها اسم "Amazon.org"، لأن النكتة تقول بأنه اتضح أنها شركة غير ربحية.

ومع ذلك، فإن التحدي الأكبر من وجهة نظر جيف بيزوس، مؤسس أمازون دوت كوم والمسؤول التنفيذي الرئيسي فيها الذي يبلغ من العمر تسعةً وثلاثين عاماً، كان في العام 1995 عندما كان يسعى إلى جمع مليون دولار كرأسمال ابتدائي لإطلاق شركته وضمان استمرارها في العمل لمدة سنتين على الأقل. يقول بيزوس "مرّت عليّ أوقات كان يمكن أن تتلاشى فيها الشركة حتى قبل أن تبدأ أعمالها".

أثناء رحلته الأسطورية الصعبة من نيويورك إلى كاليفورنيا في العام 1994، كانت ماكنزي، زوجة بيزوس، تقود السيارة فيما كان يرسم مخططاً تجارياً على حاسوبه المحمول لتأسيس متجر لبيع الكتب يمكنه استخدام تكنولوجيا التشبيك – أي الإنترنت – وإحداث ثورة في تجارة البيع بالتجزئة.

ولو أن الأمر تطلب منه سنة أو سنتين أخريين فقط لكي يصل إلى سيليكون فالي، لكان قد وجد المستثمرين في حالة صخب من أجل تمويل فكرته، كما يقول بيزوس. لكن جنون الاستثمار الذي أطلق أيام فورة الإنترنت، كان سيبدأ في العام 1997. في تلك الفترة، يقول بيزوس، "كان الناس يجمعون 60 مليون دولار من مكالمة هاتفية واحدة".

عادة ما يجد منظّمو العمل المتسلسل؛ الذين لديهم تاريخ في تأسيس العديد من الشركات الجديدة؛ أبواب المستثمرين في المشاريع التجارية مفتوحة، لكن لم يتوفر لبيزوس مثل هذه القاعدة التي تمكّنه من جمع مليون دولار. غير أنه كان في حوزته استثمار بقيمة 100.000 دولار حصل عليه من والديه والذي يصفه بيزوس "بالبذرة الكلاسيكية التي تأتي من الأشخاص الذين يراهنون على منظّم العمل وليس على فكرة الشركة الجديدة".

بالاعتماد على القليل من المعارف الذين كانت تربطه بهم علاقات أيام كان يعمل في وال ستريت، تمكن بيزوس من عقد عدة لقاءات مع العديد من المستثمرين الكبار في سيليكون فالي. يقول بيزوس "تحدثت إلى كافة الأشخاص الذين كنت أعرف بأن في مقدورهم الاستثمار بمبلغ 50.000 دولار". وفي خلال فترة امتدت ستة شهور في أوائل 1995، التقى بيزوس بحوالى 60 مستثمراً من القطاع الخاص. وفي الوقت ذاته، كان يعمل على تجنيد المبرمجين من أجل تصميم موقع وب وإنهاء تفاصيل إطلاق شركة لم يكن لها مثيل حتى ذلك التاريخ. يقول بيزوس بأن جمع المال "كان أصعب مما توقعنا، لأنه كان من الصعب علينا إقناع الناس باستثمار 50.000 دولار لأن الاحتمال الأسوأ لم يكن مستبعداً، والاحتمال الأسوأ يعني أنك ستخسر استثمارك كلّه".

برغم أنه لم يكن يوجد "مبلغ كبير من المال" في العام 1995، فقد كان المستثمرون على عادتهم في التقييم الدقيق لكل خطة تجارية قبل فتح دفاتر شيكاتهم. وبما أن فهمهم أو إيمانهم بإمكانات الإنترنت كان ضعيفاً، فقد كانوا متشكّكين. يقول بيزوس "سمعنا التعليقات المعتادة من أشخاص

سليمي النية ممن كانوا لا يؤمنون بالخطة التجارية ابتداءً. كانوا ببساطة يعتقدون بأنها لن تنجح". أثناء زياراته للمستثمرين، كان يتذكّر عبارات تقال له مثل "يمكنك تقديم طلبات خاصة بهذه الكتب"... و"ما السبب الذي سيدفع الزبائن إلى شراء الكتب على الإنترنت؟"... و"إذا نجحت خطتك، ستجد أنك بحاجة إلى مستودع بحجم مكتبة الكونغرس".

الشيء الذي جعل التحدي الذي واجهه بيزوس صعباً إلى هذا الحد هو أنه كان بحاجة إلى جمع مبلغ المليون دولار كاملاً دفعة واحدة. فلم يكن يتمتع ببحبوحة تسمح له بالحصول على 50.000 دولار في أسبوع واحد ثم الحصول على 50.000 دولار في الأسابيع التالية. ولو وضع أحدهم مبلغ 50.000 دولار، فسيساوره القلق من أن منظم العمل قد يبدّد المال، كما يقول بيزوس، "قبل أن يتمكن من ضمّه إلى المبالغ الأخرى من أجل تحقيق أكبر قدر من العوائد. لذلك يتعين جمع المال بشكل متزامن لحين انتهاء العملية".

لم يفكر بيزوس مطلقاً في تخفيض مقدار رأس المال الذي كان يسعى للحصول عليه. "لأن ذلك لم يكن حلاً عملياً". ولو أنه رضي فجأة بمبلغ 500.000 دولار، لنظر إليه المستثمرون شزراً، "ولكانوا سيقولون 'ما الذي تغيّر حتى تقول الآن بأنك بحاجة إلى 500.000 دولار فقط، وهل مبلغ الخمسين ألفاً الذي استثمرته في خطر لأنك لم تجمع مبلغ المليون دولار؟'".

غير أن حفنة من المستثمرين المتبصرين أحسوا بأن بيزوس كان مهيأً للاستفادة من الخطوة الزلزالية التي ستحدث ثورة في كافة أوجه عالم المال والأعمال تقريباً. كما أن شركات أخرى ستتمكن في وقت لاحق من الوصول إلى مستويات أسطورية؛ مثل نتسكايب التي صممت برنامجاً لتصفح الإنترنت للمستخدمين غير التقنيين لشبكة الإنترنت، وياهو التي فهرست مواقع الوب التي تتكاثر بأعداد مذهلة؛ كانت جذابة للمستثمرين أيضاً. كان التشويق بشأن القدرات التي توفرها الإنترنت في بداياته.

كان لدى بيزوس أكثر من مجرّد حضوره للمساعدة في إقناع هؤلاء المستثمرين الحذرين. فبالاستفادة من بحث أجراه جون كوارترْمان، الذي يعتبر أحد الأوائل الذين جمعوا بيانات تتعلّق باستخدام الشبكة، قال بيزوس للمستثمرين لديه بأن الشبكة كانت تنمو بنسبة 2300% سنوياً. وقال لهم بأن "الأشياء التي تنموا بمعدل 2300 في المئة هي غير مرئية اليوم وفي أي مكان غداً". والخطة التجارية التي أرادها أن تغطي كافة أرجاء البلاد كانت تفترض وجود شركة للبيع بالتجزئة على الشبكة تركّز على بيع الكتب – "متجر لبيع الكتب يضم أكثر من عشرة أضعاف التشكيلة التي يمكن أن توجد حتى في أكبر المتاجر التقليدية فائقة الحجم". وشرح لمن حوله بأنه عازم على بناء شيء فريد على الشبكة لا يمكن تكراره في العالم الماديّ أو عبر الكتالوغات.

بدأ المستثمرون يدركون بأن بيزوس خطط للمستقبل على نحو جيد. فقد تحدث على سبيل المثال عن وصل قدرة الإنترنت بقدرة قواعد البيانات. واقترح القيام "بشخصنة" خدمة تعمل على إبراز المنتجات للمَتسوّق اعتماداً على مشترياته السابقة. (وقد أطلق تلك الخدمة في العام 2000). يقول بيزوس "وفي النهاية، تمكنتُ من جمع المليون دولار، على دفعات تألفت من 50.000 دولار في كل مرّة، من قرابة عشرين من كبار المستثمرين". وبعد مرور سنة على ذلك التاريخ، بدأ الرأسماليون بالاصطفاف خارج مكتب بيزوس. وكانت شركة كلاينر بيركنز كوفيلد أند بايرز ذات الأسهم غالية الثمن من بين أولئك الذين ضخوا 8 ملايين دولار إلى الشركة، وكانت خطوة عادت عليها بأرباح ضخمة عندما طُرحت الشركة الإلكترونية للبيع بالتجزئة للاكتتاب العام.

بالعودة إلى عملية جمع المال التي اكتنفتها الصعوبات، يقول بيزوس بأنه استفاد من تلك التجربة جيداً. "أنا لا أعتقد بأن الأمر ينبغي أن يكون سهلاً. فأحد الأمور التي حصلت لبعض الشركات التي بدأت أعمالها في فترة الذروة هي أن جمع المال كان في غاية السهولة"، ولذلك يضيف بيزوس "لم تقدّر تلك الشركات قيمته كما ينبغي".

1964: وُلد في 12 كانون الثاني/يناير في ألبوكيرك، نيو مكسيكو. تزوجت أمّه جاكلين غايز من ميغيل بيزوس الذي أصبح في ما بعد مديراً تنفيذياً في شركة إكسون، وتبنّى ابنها بشكل رسمي. ولم يتسنّ لجيف التعرّف على والده الحقيقي.

1977: سرد الكتاب Turning on Bright Minds: A Parent Looks at Gifted Education in Texas، الذي تتبع مراحل حياة بيزوس ذي الاثني عشر عاماً، سيرة حياته (تحت اسم تيم الذي قصد منه حماية خصوصيته) من خلال يومياته في المدرسة في برنامج متقدم في مدرسة ريفر أوكس الإعدادية في هيوستن.

1982: تخرّج من الثانوية العامة وكان خطيب دفعته. ثم التحق ببرنستون والأمل يحدوه لأن يصبح عاملاً في الفيزياء النظرية. وبعد أن وجد نفسه محاطاً بطلاب الفيزياء اللامعين، أدرك أن قدراته تتيح له أن يكون فيزيائياً دون الوسط في أفضل الحالات. وهذا ما دفعه إلى تغيير اختصاصه والبدء بدراسة الهندسة الكهربائية وعلوم الحاسوب.

1986: تخرّج بعد أن نال درجة الشرف الأولى من برنستون وحاز على شهادة البكالوريوس في الهندسة. وأصبح بعد ذلك مدير التكنولوجيا في فايتل، وهي شركة حديثة العهد لديها مخطط طموح لتأسيس شبكة عالمية للتجارة بالأسهم.

1988: انضم إلى بانكرز ترَاست بعد أن أمضى سنتين في فايتل بحثاً عن وظيفة أفضل في مجال المتاجرة بالسندات. وهناك، ترأس برامج تكنولوجيا المعلومات في المصرف.

1990: في سنّ السادسة والعشرين، أصبح أصغر نائب للرئيس في تاريخ بانكرز تراست. وعلى الرغم من هذا الشرف، بدأ بيزوس يشعر بالملل، مما دفعه إلى البحث عن طريقة للهروب من قطاع الخدمات المالية. ووجد أن طموحه الحقيقي يكمن في الاستفادة من قدرة الحواسيب والأتمتة على إحداث ثورة في الميدان التجاري.

1990: انتقل إلى شركة أخرى للخدمات المالية، صندوق التأمين دي إي شاو. دُهش بيزوس من قدرات شاو الذهنية وإبداعيته في تطوير استراتيجيات تجارية جديدة.

1994: طلبت منه الشركة استكشاف فرص تجارية جديدة في عالم الإنترنت الذي تطور بصورة مباغتة. وسرعان ما أدرك أن بيع الكتب على الإنترنت مسألة منطقية جداً باعتبار أن كاتالوغات الكتب باتت رقمية خلال العقد الأخير. غير أن شاو لم يكن مستعداً للدخول إلى ميدان بيع الكتب عبر الإنترنت.

1994: استقال من وظيفته ولجأ إلى والديه لطلب المال. ولكي يتأكد من أنه سيُستقبل بالترحاب دائماً كلما عاد إلى منزل والديه، تعمّد عدم المبالغة في التوقعات بتأكيده لهما على أنهما سيخسران مبلغ المئة ألف دولار كاملاً.

1994: انتقل غرباً بصحبة زوجته ماكنزي تيوتل. وتوقف في سيليكون فالي لتجنيد مجموعة من المبرمجين ثم توجّه إلى سياتل لتأسيس متجر لبيع الكتب على الإنترنت.

1995: أطلق موقع أمازون دوت كوم في تموز/يوليو. عرضت صفحات دليل هاتف سياتل الصفراء رقماً هاتفياً للشركة مما حدا بأعداد غفيرة من الناس إلى السعي إلى تقديم طلباتهم عبر الهاتف. رفع بيزوس اسم الشركة من دليل الهاتف لأنه كان يريد من شركته أن تبيع بالتجزئة على الإنترنت فقط.

1997: تم البدء بتداول أسهم الشركة على مؤشر النازداك بسعر 1.5 دولار للسهم الواحد.

1998: وسعت الشركة نشاطاتها وبدأت تبيع أقراص الموسيقى المضغوطة بعد أن كانت مقتصرة على بيع الكتب.

1999: ارتفع سعر سهم الشركة إلى 113 دولاراً للسهم الواحد، لكن الشركة لم تكن قد بدأت بتحقيق الأرباح بعد. ظل بيزوس يركز على إعادة توظيف الأرباح عبر توسيع الشركة وترسيخ اسمها التجاري بوصفها أهم شركة إلكترونية للبيع بالتجزئة.

1999: توسعت الشركة لتشمل بيع الألعاب، والمعدات الإلكترونية، والبرمجيات، وألعاب الفيديو. كما بدأت أمازون دوت كوم بالتعدي بالتدريج على مجال عمل إي باي e Bay بعد إطلاقها Amazon.com Auctions.

1999: احتل بيزوس المرتبة التاسعة عشرة في لائحة فوربس العالمية للأغنياء حيث بلغت ثروته من أسهم شركته 10 مليارات دولار.

1999: أطلقت عليه مجلة التايم "رجل هذا العام". وأشارت إلى أن بيزوس "لم يغيّر فقط طريقة إدارة الأعمال، بل وساعد في تمهيد الطريق للمستقبل".

2001: بعد خسارة الشركة حوالى 3 مليارات دولار منذ انطلاقتها، عادت أخيراً إلى تحقيق الأرباح التي بلغت 5 ملايين دولار في الربع الأخير من ذلك العام.

2002: تقلّصت ثروة بيزوس إلى مستوى 1.5 مليار دولار من الأسهم وبات يحتل المرتبة رقم 293 في لائحة الأغنياء العالميين التي تنشرها مجلة فوربس. وكان سعر سهم أمازون قد ارتفع من 1.5 دولار عند الاكتتاب العام الأوليّ ووصل إلى 115 دولار ليستقرّ الآن عند مستوى 12 دولاراً. يقول بيزوس بأنه ليست لديه مصلحة في رفع سعر السهم إلى مستويات أعلى على المدى القصير. وهو يكرّر ذلك على مسامع موظفيه لكي يركزوا على الزبائن باعتبار ذلك استراتيجيةً بعيدة المدى، بدلاً من التركيز على الشركات المنافسة أو على أسعار الأسهم.

2004: في كانون الثاني/يناير، أفادت الشركة عن تحقيقها أرباحاً طوال العام وذلك للمرّة الأولى؛ حيث جنت 35 مليون دولار طوال العام 2003؛ منذ انطلاقتها في العام 1995.

دروس في القيادة

حرب تخفيض الأسعار

ما قام به ديل في صناعة الحواسيب الشخصية؛ تخفيض النفقات والأسعار عبر التخلص من نظم التوزيع؛ قام به جيف بيزوس، رئيس شركة أمازون دوت كوم والمسؤول التنفيذي الرئيسي فيها، في صناعة الكتب. فقد تجنّب استخدام الأثاث المكتبي الفاخر، والطاولات الفخمة، وحفلات الغذاء التي تقدَّم فيها أطباق السوشي التي ميزت العديد من شركات الدوت كوم الجديدة في فترة التسعينات. وبدلاً من ذلك، يفخر بيزوس بنفسه لأنه تمكن من إبقاء التكاليف منخفضة. حتى إن الطاولات التي يستخدمها الموظفون كانت أبواباً قديمة في الأصل. يقول بيزوس "إنه رمز لحقيقة أننا ننفق المال على الأشياء التي تهمّ الزبائن".

ومن ناحية أخرى، لم تتهرب أمازون دوت كوم أبداً من إنفاق المال في سبيل اكتساب حصة في السوق. ففي أيار/مايو من العام 1999، وهي الفترة التي كانت تتهيأ Barnesandnoble.com فيها للاكتتاب الأولي العام، أعلن بيزوس أن شركته ستبدأ بتوفير الكتب الأكثر رواجاً بحسم مقداره 50 في المئة، وكانت بذلك تعرض أسعاراً أقل مما كانت تعرضه كافة الشركات المنافسة، ولكنه كان يضمن في الوقت ذاته عدم حصول الجميع تقريباً على أي أرباح. وفي إعلان أصدرته الشركة في تلك الفترة، قال بيزوس "هذا ليس بيعاً للكتب، وليس ترويجاً لها، بل هو التخفيض في الأسعار الذي نقوم به كل يوم". ردّت شركتا Barnesandnoble.com وBorders.com بعرض أسعار مماثلة لأسعار أمازون دوت كوم، لكن شركة البيع بالتجزئة عبر الإنترنت؛ التي سبق لها أن أتقنت فنّ التخلص من المَواطن التي تنعدم فيها الكفاءة عبر تسخير تكنولوجيات الإنترنت وعمليات الأتمتة الصناعية؛ كانت متقدمة عليهما بمسافة كبيرة.

في العام 2001، أقرّت Borders.com بالهزيمة واختارت عقد شراكة مع أمازون دوت كوم التي تولّت المهام الإدارية وتلبية الطلبات التي توضع على موقعهما المشترك. لم يكن لدى بيزوس أي نيّة في الشماتة بعد إحرازه لهذا النصر، وعبّر عن ذلك في تلك الفترة بقوله "هدفنا توفير تجربة أفضل للزبائن". وقد وفرّت هذه الشراكة للزبائن خيار مراجعة الكتب على الوب، وشرائها أو إرجاعها في متجر 'بوردرز'. كما أنها تروّج لقراءة الكتب التي وضعها المؤلفون.

ومن أجل مزيد من التخفيض في الأسعار، عادت أمازون دوت كوم في العام 2001 إلى الخطة الإعلانية التي كانت شائعة إبان ازدهار الإنترنت. وبموجب هذه الخطة، وفرت الشركة الشحن المجاني للطلبات التي تفوق 99 دولاراً، معلنة بذلك للزبائن بأنها لن تتقاضى بعد الآن أجوراً على الشحن عند دراسة طلب شراء عبر الشبكة. لم يكد يمضي على ذلك القرار أسبوع واحد حتى حذت Barnesandnoble.com حذو شركة أمازون. لم ترق تلك الخطوة كثيراً لوال ستريت، التي كانت تتوقع من الشركات العاملة على الإنترنت التركيز على جني الأرباح بدلاً من العودة إلى الأيام التي تسبق الإعلان عن الإفلاس والتي يتم فيها عرض الهدايا لمجرّد جذب زبائن جدد.

ومع ذلك، أصرّ بيزوس على المضي قدماً. وفي حزيران/يونيو 2002، قام بتخفيض الحدّ الأدنى لحجم الطلبية التي يحق لصاحبها الحصول على شحن مجاني إلى 49 دولاراً، غير عابئ بكيفية تأثير تلك الاستراتيجية على مداخيل الشركة في الفصول القليلة التالية. يقول بيزوس "عندما تخفّض أسعارك، ستجد أن تأثير ذلك ينعكس بشكل سلبي على عائداتك على المدى القصير دائماً، لأن الحجم الإضافي للمبيعات الذي ستحققه في نهاية الأمر نتيجة لخفضك لأسعارك لن يتحقق على المدى القصير، وإنما على المدى الطويل. يتطلب التركيز الذي لا هوادة فيه على تخفيض الأسعار

كجزء من DNA (دي أن أي) لدينا تركيزاً بعيد المدى".

على الرغم من العبء الذي أوجده توفير الشحن المجاني، تـــدبرت أمازون أمرها وتمكنت من تحقيق زيادات مستمرّة في عائداتها. وفي تقرير بعثت به إلى لجنة السندات المالية والصـــرف في العــــام 2002، تحـــدثت الشركة عن أوجه فعالة جديدة في اللوجستيات تعتمـــد جزئيـــاً علـــى "الشحن بواسطة الحقن" – وهي عملية تتلخص في إرسال كميات كبيرة من المنتجات المخصصة لمنطقة معينة من البلاد ومن ثمّ إرسالها إلى المراكز الجغرافية الرئيسية. كان بيزوس يدرك بأن شيئاً سيحصل. وخلال الربـــع الثاني للعام 2002، سجلت الشركة مبيعات بلغـــت 806 مليـــون دولار بزيادة بلغت 21% عن الربع نفسه من السنة الفائتة.

وفي آب/أغسطس 2002، خفضت أمازون الحدّ الأدنى للطلب الذي يحق لصاحبه الحصول على شحن مجاني إلى 25 دولاراً. وفي ذلك يقـــول "إذا كان قادرين على زيادة إنتاجيتنا في تجارتنا وقادرين علـــى تخفـــيض هيكلية التكاليف لدينا، فنحن عازمون على إعادة ذلك إلى زبائننا علـــى شكل أسعار منخفضة. والقرارات مثل توفير الشحن المجاني للطلبات التي تزيد عن 25 دولاراً مكلفة جداً، وهذا القرار بالذات تزيد كلفته عن 100 مليون دولار سنوياً. لكننا نعرف بأن زبائننا يعجبهم ذلك، ونعرف أن في إمكاننا تحمّل ذلك، ونعرف أنه على المدى البعيد، سيجعل ذلك القـــرار تجارتنا أكثر قوة وأكثر قيمة".

لكن بيزوس لم يكن يفكّر في السعر بوصفه الطريقة الوحيدة الـــتي يمكنه فيها خدمة زبائنه. فقد كان عازماً كذلك الأمر على إفساح المجال لهم لكي يعبّروا عن إعجاهم بخدمة أمازون أو شكواهم منـــها. ولكـــي يوضح تلك المسألة، يروي بيزوس أنه تلقّى بريداً إلكترونياً من امرأة تبلغ من العمر ثمانين عاماً في الأيام الأولى للشركة تقول له فيها بأنها أُعجبت بالخدمة، لكن كان عليها الانتظار ريثما يقدم ابنـــها لزيارتهـــا ويفـــرغ

الصندوق مما فيه من الكتب. يقرّ بيزوس بأن التوضيب كـان فعـالاً في المحافظة على الكتب والأقراص المضغوطة في حالتها الأصلية، لكن فتحـه كان أشبه بفتح مقبرة. وبفضل البريد الإلكتروني الذي أرسلته تلك المرأة، أمر بيزوس بإعادة تصميم طريقة التوضيب.

يقول بيزوس "إذا كان هناك ثمة أمر اكتشفناه، فهو أن زبـائن الإنترنت يتمتعون بصفات أقوى. وإذا كان في وسعنا إسعاد الزبائن، سيكون في مقدورهم الترويج لنا وإخبار خمسة آلاف صـديق عـن تجربتهم عبر (مجموعات الأخبار News groups) وغيرها. وبالمثل، إذا شعر الزبائن بالسخط منا، ولو كنا نعيش في العالم القديم، لكـان في مقدورهم إخبار القليل من أصدقائهم عن تجربتهم السيئة معنا. لكن في عالمنا الحاضر، بات في مقدورهم أيضاً إخبار خمسة آلاف صديق عن مدى سوء معاملتنا".

أدّى هذا الإدراك أيضاً إلى ابتعاد شركة أمازون عن بث الإعلانات عبر المحطات التلفزيونية في العام 2002. يقول بيزوس "إذا كنت تستخدم الإعلانات التلفزيونية، فأنت تبني سمعتك بالاستناد إلى مـا تقولـه عـن نفسك"، برغم أنه يقرّ بأن العديد من الشركات طبقت هذه الاستراتيجية بنجاح. وعوضاً عن ذلك، يقول بيزوس بأن أمازون دوت كوم ستستمرّ في بناء سمعتها عبر إعطاء الوعود لزبائنها والوفاء بها. "في رأينـا، نحـن نكسب نقاط لصالح سمعتنا في كل مرّة نعد زبائننا بأمر ونفي به. لقد بنينا سمعتنا عبر القيام بما يتوجب علينا تجاه زبائننا بطريقة جيدة وهم يعرفـون من تجاربهم ماذا يعني ذلك".

7

إدارة السمعة

تعدّ السمعة واحدة من تلك الأرصدة غير الملموسة والحيوية لكل شركة والتي يصعب قياسها، على غرار قياس رضى الزبائن والنية الحسنة. ومع ذلك، فقد كان العديد من القادة الخمسة والعشرين الأول ناجحين على نحو غير عادي في فهم قيمة سمعتهم والاستفادة منها بطرق خلاّقة ومربحة.

بناء على قدرتها في تأسيس روابط عاطفية مع مشاهديها، أدركت أوبْرا وينفري، رئيسة مؤسسة هاربو ومجموعة شركاتها، منذ وقت مبكّر أهمية حماية سمعتها، التي في الحالة التي تتكلّم عنها، كانت تعني حماية نفسها. فقد قاومت كافة المحاولات التي قامت بها جهات خارجية لكي ترخّص لهم بإطلاق اسمها على أنواع عديدة من المنتجات، مفضلة بدلا من ذلك، طرح مجلّتها الخاصة وإطلاق محطتها التلفزيونية الكابلية، إلى جانب العديد من المبادرات الأخرى. كما أدرك ريتشارد برانسون أن نجاحه مع فيرجن ريكوردس مهد الطريق أمام امتداد سمعته إلى مجالات غير مترابطة مثل وكالات السفر، وصناعة الألبسة، والهواتف الخلوية. فقد اعتقد برانسون بأن المستهلكين العصريين من صغار السنّ على علم مسبق بأن اسم فيرجن يعني أن المنتجات الأخرى توفر النوعية والتميّز نفسه.

كما أن لِي أيكوكا أدرك بحسه الغريزي أيضاً القدرة التي توفرها السمعة الشخصية عندما كان مسؤولاً تنفيذياً رئيسياً، عندما ظهر في الإعلانات التجارية لشركة كرايزلِر، مطمئناً العملاء المحتملين على جودة السيارات التي تنتجها شركته. فقد وضع مصداقيته الشخصية على المحكّ من أجل بناء اسم تجاري لشركة كرايزلِر.

إن الاعتماد على السمعة في تحقيق النجاح في المنافسة يمكن بالطبع أن يكون مجازفة كبيرة، كما تبيّن لشركة كوكا كولا عندما حاولت؛ وفشلت؛ في طرح منتجها نيوكوك في الثمانينات. فالوفاء العاطفي الذي شعر به المستهلكون تجاه اسم 'كوك' لم يمتدّ إلى المنتج الجديد. لكن مثل هذا الجهد يمكن أن يكون ناجحاً، كما حصل مع أي بي أم عندما وسّعت خط منتجاتها من الحواسيب الرئيسية إلى الحواسيب الشخصية، وصولاً إلى تقديم الحلول التجارية الشاملة.

أوبْرا وينفري OPRAH WINFREY

التحدي:

"القدرة على أن أمثّل ذاتي"

لكي نفهم كم كان يتوجب على أوبرا وينفري العمل بجدّ لكي تصبح واحدة من بين أكثر الشخصيات المحبوبة والمشهورة في الولايات المتحدة، من المفيد أن نتذكر المكان الذي ترعرعت فيه.

بالعودة إلى أواسط السبعينات، عندما كانت في الثانية والعشرين من عمرها، كان عملها كصحافية تلفزيونية في حالة تخبط، انتقلت من مسقط رأسها في ناشفيل، تينيسي إلى بالتيمور، ميرلاند للعمل كمراسلة ومساعدة في تقديم الأخبار في النشرات الإخبارية الحديثة المسائية التي تمتد لساعة واحدة. والمشكلة كانت في أن وينفري لم تكن تملك البعد العاطفي والموضوعية المتوقعة من الصحافيين التقليديين.

تقول وينفري "لم يكن جيداً بالنسبة إلى مراسلة إخبارية الذهاب لتغطية خبر اندلاع حريق والصراخ مع امرأة خسرت منزلها... كان صعباً جداً عليّ أن أصبح 'السيدة المراسلة الإخبارية' من غير أن أشعر بشيء. كيف تستطيع إبداء عدم المبالاة بامرأة فقدت أولادها السبعة وكل ما كانت تملكه إثر اندلاع حريق؟ كيف يمكنك التغلّب على الرغبة في البكاء في مثل هذا الوضع؟".

كان زملاء وينفري في العمل يعتبرونها غير محترفة لأنها كانت تخرج عن النص الذي تكتبه، ولأنها لم تكن تعرف المدينة، ولأنها كانت لا تخفي عن مشاهديها شعورها بعدم الارتياح في عملها مع شريكها في تقديم البرنامج. كما أن مديري المحطة انتقدوها بسبب مظهرها وطلبوا منها تغيير هندامها والعناية بشعرها. حتى إن مدرّباً للصوت استأجرته المحطة

قال لها بأنها ألطف من أن تعمل كمقدمة للنشرات الإخبارية التلفزيونية وأنها بحاجة إلى تخشين صوتها. وبعد تسعة أشهر على عملها في المحطة، تم إقصاؤها عن طاولة مقدمي البرامج الإخبارية.

لكن سرعان ما سنحت لوينفري فرصة. فقد طلب منها مديرٌ تم توظيفه حديثاً العمل كمساعدة في برنامج صباحي لتقديم الأخبار لمنافسة برنامج مشابه وذائع الصيت يقدمه فيل دوناهيو. تميّز البرنامج المبدع People are Talking بمحادثات هادئة وغير مكتوبة مع الكثير من التفاعل بين مقدمّي البرنامج والضيوف والمشاهدين. أحسّت وينفري بطعم النجاح، وظلت تقدم هذا البرنامج لتسع سنوات، كانت تتغلب فيها باستمرار على دوناهيو. كانت مقاربتها؛ كما هي الآن؛ تتلخص في الابتعاد عن الأسئلة التقليدية التي يطرحها المراسلون مع البحث عن تفاصيل الحياة الشخصية التي يرغب المشاهدون في معرفتها.

يقول كاتب السير الشخصية جورج ماير "عندما أجرى دوناهيو مقابلة مع دودلي موور، طرح عليه أسئلة تتعلّق بأفلامه الستة. بينما أرادت أوبرا أن تعرف كيف استطاع مثل هذا الرجل القصير معاشرة كافة العشيقات اللواتي كان يقيم علاقات معهن".

وبوصفها رئيسة شركة هاربو التي كانت من أسسها، باتت وينفري تدير الآن إمبراطورية آخذة في الاتساع، صُممت غالبية قطاعاتها من أجل الترويج لسمعتها الخاصة القائمة على الخدمة الذاتية. وفي مقابلة أجرتها معها مجلة فورتشن، قالت وينفري "رسالتي هي التالية: أنت مسؤول عن حياتك الخاصة". يكمن داخل قلب وينفري أعظم مولّد للعائدات، ألا وهو برنامج The Winfrey Show، الذي يصل إلى المشاهدين في أكثر من مئة دولة ويتربع على قمة البرامج في الولايات المتحدة منذ مدة تقارب العقدين. كما أن هناك مجلة O, The Oprah Magazine التي يزيد عدد قرّائها على مليوني قارئ. وتشير الاستطلاعات إلى أن O هي المجلة الناشئة الأكثر نجاحاً في التاريخ. وهناك شركات أخرى لوينفري تنتج الأفلام السينمائية والبرامج التلفزيونية والموضوعات الخاصة بموقعها على الإنترنت Oprah.com.

حرصت وينفري طوال مشوارها المهني على التمسك باستراتيجية بسيطة لإدارة تجارتها وحياتها المهنية: اتّباع غريزتها (حدسها). وهي على دراية بأن مشاهديها ينجذبون لشخصيتها العفوية، لا لمنتجاتها الموضبة. وعلى سبيل المثال، فإن غلاف مجلتها يحمل دائماً صورة فوتوغرافية لوينفري نفسها، وهي تتابع عن كثب محتويات كل عدد منها، برغم أنه لم تكن لها خبرة سابقة في إدارة المجلات قبل إصدار مجلتها تلك في العام 2000. وهي تشبع باستمرار رغبة مشاهديها في التعرف إليها، وتناقش بانفتاح قضية التحرش الجنسي التي عانت منه في طفولتها وصراعها المستمرّ مع وزنها. وهي شخصية مشهورة لا تنأى بنفسها عن الناس، وهي بمثابة الجارة الحكيمة والكريمة.

في واحد من بين أكثر المشاهد شهرة في برنامجها، عرضت وينفري 67 رطلاً من دهن الحيوان لتفتخر بنجاحها في محاولتها الأخيرة لإنقاص وزنها باتّباع حمية تعتمد على السوائل بشكل كامل – وهو تصرف لا يصدر في العادة عن مسؤول تنفيذي رئيسي. ولاحقاً، ناقشت بصراحة المرحلة الكئيبة التي تلت تلك الحمية. وعن تلك المرحلة، قالت نيوزويك "بمشاركتها الآخرين في الحديث عن النكسات التي عانت منها في حياتها، مثل اكتسابها للوزن الذي يدمر الثقة بالنفس عقب اتباعها لحمية قاسية في العام 1988 اقتصرت فيها على تناول السوائل، كما أشارت إلى أنه لا بأس بالوقوع في الفشل".

من دواعي السخرية أن وينفري لا تعتبر نفسها سيدة أعمال، وفقاً لمقالة نُشرت في مجلة فورتشن في العام 2002، وهي المقابلة الموسعة الوحيدة التي أجرتها مع إحدى المنشورات التجارية. في تلك المقابلة، تحدثت عن عدم قدرتها على قراءة بيان الميزانية، وعن عدم وجود نماذج قيادية مهنية تتمثل بها، وعن تراجع عدد مقاعدها في مجالس إدارة أي تي أند تي، ورالف لورين، وإنتل. ومع عدم وجود فرقة من حملة الماجستير في الإدارة، ادّعت بأن قراراتها التجارية كانت تنبع من "دوافع أمنية"، مضيفة أنها "إذا دعت إلى لقاء تخطيطي استراتيجي، كان يسود اللقاء

صمت قاتل، ليقع المشاركون في اللقاء عن كراسيهم بعد ذلك من الضحك".

ومع ذلك، لم تكن أوبرا لتحقق شيئاً لو لم تكن مفكّرة استراتيجية. وبما أنها تدرك بأن هويتها تمثل سمعتها، فهي تحرص على عدم فقدان سيطرتها عليها. فقد رفضت على سبيل المثال الترخيص لجهات تجارية باستخدام اسمها في الترويج لمنتجاتها اليومية. وبالإضافة إلى ذلك، حافظت على التزامها الثابت بإبقاء شركاتها ذات ملكية خاصة، بحيث لا تكون مضطرة إلى الإجابة عن استفسارات حملة الأسهم، أو الالتزام بمشاريع لا تؤمن بها، بصرف النظر عن مدى ربحيتها. وهذا ما يفسر إشرافها على كل ما تقوم به إمبراطوريتها.

وفي مقالتها السابقة، قالت نيوزويك "إن وينفري معتادة على إدارة أعمالها بيد من حديد. وهي سيدة أعمال في غاية الذكاء، ولا تزال تتولى بنفسها توقيع كافة الشيكات التي تزيد قيمتها عن ألف دولار لمجموعة هاربو للتسلية... وهي تلزم موظفيها من كافة المستويات باتفاقات سرّية وصارمة تدوم مدى العمر. وهي تدافع عن مشاريعها التجارية بشراسة".

تقول وينفري "إذا فقدت السيطرة على تجارتي، فسأفقد نفسي – أو القدرة على أن أكون نفسي على أقل تقدير. فامتلاكي لنفسي طريقتي في تمثيل ذاتي".

1954: وُلدت في كوسيوسكو، المسيسيبي، وهي ابنة غير شرعية لفيرنيتا لي، وكانت سيدة منزل، وفيرنون وينفري وكان جندياً في الجيش. وبما أنه لم يكن على علم بأنه وُلدت له ابنة، فلم يكن حاضراً حينذاك. كانت أمها تنوي أن تسمي طفلتها أوربا، وهي شخصية ورد اسمها في الإنجيل، لكن خطأً كتابياً حوّل ذلك الاسم إلى أوبرا في سجل الولادات. ثم انتقلت فيرنيتا بعد ذلك إلى ميلووكي للبحث عن عمل، تاركة أوبرا في مزرعة لتربية الخنازير في المسيسيبي، مع جدتها هاتي ماي.

1960: التحقت وينفري بأمها ورفيق أمها في ميلووكي.

1962: بعد أن انفصلت لي عن رفيقها ووجدت أن رعاية ابنتين عبء كبير عليها، احتفظت بباتريشيا، الأخت الصغرى لأوبرا، وأرسلت أوبرا إلى ناشفيل للعيش مع والدها فيرنون مع زوجته الجديدة زيلما. وبعد تقاعده من الخدمة في الجيش، بات عمله الوحيد مسح الأرضيات وتنظيف الصحون. وفي نهاية فصل الصيف، عادت أوبرا إلى أمها في ميلووكي.

1968: عندما أصبحت في الرابعة عشرة من عمرها، تعرضت لاعتداء جنسي من قبل قريب لها وللتحرّش الجنسي من قبل آخر، وهذا ما دفعها في إحدى المراحل إلى الهرب من منزل أمها. ما لبثت أمها أن أرسلتها إلى ناشفيل، من غير أن تدري أن ابنتها حامل، للعيش مع فيرنون وزيلما، وهناك تعرّضت للإجهاض. وطوال تلك الفترة، ظلت ملازمة لفيرنون وزيلما إلى أن بلغت سنّ الثانية والعشرين.

وفي وقت لاحق، نسبت الفضل لهما بسبب التزامهما الشديد بإرشادها إلى ما فيه صلاحها.

1971: وصفتها رفيقاتها في ثانوية إيست ناشفيل العامة بأنها "الأكثر شعبية". وأثناء تطوعها في التشجيع على المشاركة في ماراثون الذي يعرف بمسيرة الدايمز، التقت بمدير إحدى المحطات الإذاعية المحلية الذي كان يبحث عن موظفين بدوام جزئي للعمل في قراءة نشرات الأخبار في أيام عطلة الأسبوع. وبعد أن أُعجب بصوتها، طلب منها الخضوع لاختبار للصوت، ليمنح الشابّة التي كانت قد بلغت السابعة عشرة من عمرها وظيفة براتب أسبوعي مقداره مئة دولار.

1972: فازت بلقب ميس بلاك ناشفيل.

1973: أصبحت مراسلة ومقدمة برامج إخبارية في المحطة التلفزيونية WTVF في ناشفيل. وبعمر لم يتجاوز التاسعة عشرة، أصبحت أصغر مقدمة للبرامج الإخبارية في ناشفيل، وأول امرأة سوداء تشغل مثل هذا المنصب في أميركا.

1976: انتقلت إلى بالتيمور للعمل كمساعدة في قراءة النشرات الإخبارية التي تذاع في الساعة السادسة في المحطة التلفزيونية WJZ.

1977 – 1983: اشتركت مع ريتشارد شير في تقديم البرنامج People Are Talking.

1984 – 1985: انتقلت إلى المحطة التلفزيونية WLS في شيكاغو حيث كانت تجري مقابلات صباحية في برنامجها AM Chicago.

1985: ظهرت على المسرح لأول مرة باسم صوفيا في The Color Purple للمخرج

ستيفن سبيلبيرغ ورُشحت لنيل أكاديمي أوارد وغولدن غلوب لدورها الذي قامت به. وأعادت تسمية برنامجها التلفزيوني وأصبح أوبرا وينفري شو.

1986: أسست شركتها الخاصة، هاربو، مستخدمة التهجئة العكسية لاسمها في تسمية شركتها.

1986: بدأ العديد من المحطات بعرض برنامجها وينفري شو.

1987: أطلقت مؤسسة أوبرا وينفري. وبنهاية العام 2003، كانت قد تبرّعت بقرابة 32 مليون دولار للدفاع عن قضايا السود في أميركا.

1988: كوّنت شركة هاربو برودكشن، لتصبح المرأة السوداء الأولى التي تملك أستوديو للإنتاج.

1995: أنشأت موقعها على الوب Oprah على أميركا أون لاين.

1996: بدأت فقرة أوبراز بوك كلوب ضمن برنامجها التلفزيوني، وسرعان ما امتلكت تلك الفقرة القدرة على تحويل الكتب المغمورة إلى كتب هي الأكثر مبيعاً. فازت بجائزة جورج فوستر بيبودي للإنجازات الفردية، كما فازت بالميدالية الذهبية لـــ IRTS.

1997: أطلقت أوبراز أنجيل نتورك، وهي منظمة غير ربحية تقدم المساعدات للمحتاجين.

1998: وصفتها مجلة التايم بأنها إحدى أكثر الشخصيات المؤثرة في القرن العشرين. وفي هذه السنة أيضاً، فازت بجائزة الأكاديمية الوطنية للفنون التلفزيونية والإنجاز الدائم في العلوم. كما أنها شاركت في تأسيس أوكسجين ميديا، التي أطلقت في العام 2000 أوكسجين نتورك، وهي محطة تلفزيونية كابلية موجهة للنساء بلغ عدد المشتركين فيها 48 مليون مشتركة في العام 2004.

1999: نالت الوسام الذهبي بمناسبة الذكرى الخمسين لمؤسسة الكتاب الوطني. لكنها طلبت من إيمي رفع اسمها من لائحة المرشحين لنيل جائزتها في السنة التي تليها، لأن الجوائز ليست من أهدافها كما شرحت لاحقاً.

1999 – 2000: ألقت بالاشتراك مع شريكها لمدى العمر ستيدمان غراهام، سلسلة محاضرات حول القيادة في فصل الخريف الدراسي في كلّية كيلوغ للتجارة التابعة لجامعة نورثويسترن.

2000: أطلقت بالاشتراك مع هيرست ماغزينز النشرة نصف الشهرية، O, The Oprah Magazine. واستضافت سلسلة من ورش العمل التي امتدت أياماً كاملة تحت عنوان "Live Your Best Life Tour"، التي جذبت جموعاً غفيرة من المشاركين.

2001: أطلقت وينفري وهاربو برودكشن بتمويل مشترك البرنامج التلفزيوني 'الدكتور فيل'، كما أطلقت بالاشتراك مع د. فيل ماكغرو، البرنامج 'استراتيجي العمر' الذي عرض ضمن فقرات ذي أوبرا وينفري شو ما بين العامين 1998 و2002.

2002: عمدت إلى حلّ نادي الكتاب، وقالت بأنه بات من الصعوبة بمكان العثور على كتاب جيد كل شهر.

2003: أصبحت السيدة السوداء الأولى في الولايات المتحدة التي يتم إدراجها على لائحة أصحاب الملايين التي تعدّها مجلة فوربس، حيث احتلت المرتبة رقم 427 بثروة صافية تقدّر بمليار دولار. وفي هذه السنة أيضاً، أعادت تشغيل نادي الكتاب مع التركيز على الكتب الكلاسيكية.

2004: احتلّت المرتبة رقم 514 على لائحة فوربس لأكبر الأثرياء بثروة صافية مقدارها 1.1 مليار دولار. ووقعت على عقد مدته ثلاث سنوات – من 2008 إلى 2011 – لتقديم برنامجها التلفزيوني اليومي.

دروس في القيادة

وعظ المؤمنين

أدركت أوبرا وينفري منذ بداية مسيرتها المهنية أن نجاحها في عملها يعتمد بدرجة كبيرة على شخصيتها، وجاذبيتها، وصورتها الواقعية التي قدمتها بحرص شديد إلى المعجبين بها الذين صاروا يعدّون بالملايين. وتمكنت من ترجمة رؤيتها إلى قرار بالإبقاء على السيطرة الكاملة على كل ما تمثله أوبرا. تمثل ذلك في الإبقاء على خصوصية ملكيتها لشركاتها واحتفظت بالأغلبية في مجالس إدارتها - برغم أنه كانت ستصبح أغنى بكثير لو طرحت تلك الشركات للاكتتاب العام. وبما أنه يتوجب على موظفيها التوقيع على اتفاقات سرّية تدوم مدى العمر، فلم يحصل أن أجريت مقابلات مع موظفين سابقين أو حاليين يمكن أن تؤدي إلى تلويث سمعتها.

المعروف عن وينفري أنها تتدخل بشكل مباشر في التخطيط لبرنامجها التلفزيوني ومحتويات أعداد مجلتها. وهذه المجلة تعرض على غلافها دائماً صورة فوتوغرافية لوينفري بما يوضح أن هذه المجلة مجلتها، وليست نشرة مرخصاً لها باستخدام اسمها. كما أشارت مجلة فوربس في العام 2002 إلى أن "أسواق السلع الغذائية، ومصممي الأزياء، ومصنّعي العطور، وناشري الكتب، وعدداً لا يُحصى من منظّمي الأعمال الطموحين سعوا إلى إقناع أوبرا بالترخيص لهم باستخدام اسمها في الترويج لمنتجاتهم... لكن أوبرا قاومت كافة هذه المساعي".

تتميز سمعة وينفري بأنها مزيج لامع من العفوية والتخطيط الدقيق. وهذه هي كيفية وصف مجلة إسنس لإحدى حوادث أوبرا الأربع "عِش أفضل أيام حياتك" في العام 2003: "علت أوبرا خشبة المسرح مثل الموسيقى التي تصدر بشكل متكرر من الصعود التدريجي لبرامجها

التلفزيونية. 'تبدين بخير، فيلادلفيا!' إنها تحيّي الهتاف المدوّي كالرعد الذي يصدر عن 2800 مؤمن يقفون الآن، يرقصون على أنغام الموسيقى، وينفثون الهواء، ويصرخون لفتاهم، أو (O) القوية. وطوال الساعات القليلة التالية، وفي ما تبشّر أوبرا وتثب بنشاط، وتحكي النكات، وتستشهد بحكمائها المفضلين في حديثها عن الخدمة الذاتية... وتعيد سرد أجزاء من قصة حياتها الرائعة، يرى الجميع قوتها المحسوسة والمتحولة. عندما تراها، ستجد أنه من السهل أن تكون مؤمناً حقاً".

وقبل ذلك بسنتين، وصفت مجلة النيوزويك المزيج التقليدي لوينفري المؤلف من الجوهر النقي وحب التسلية: فعندما كانت تدرّس مادّة فنون القيادة في كلّية إدارة الأعمال التابعة لجامعة نورث وسترن، كان الطلاب يناقشون حركة الحقوق المدنية. كتبت المجلة "موضوعنا لهذه الليلة... عسير، لكن وينفري تعرف كيف تبقي صفاً دراسياً متيقظاً لمدة ثلاث ساعات. وعندما تحدثت كوريتا سكوت كينغ الضيفة بإسهاب عن إيمان زوجها الراحل بالخدمة بوصفها المفتاح إلى القيادة، رفعت وينفري يدها ووقفت وطرحت السؤال التالي "ما أردتُ قوله هو هل كان (زوجك المحترم) يتحدثك منذ اليوم الأول عن الخدمة؟".

يعمل الفريق الذي اختارتْه وينفري بعناية على إيجاد المزيج المناسب تماماً لبرامجها. تقول وينفري "أنا أحيط نفسي بأشخاص يفوقونني ذكاءً... ولذلك فأنا أشعر بأنه يمكنني تعلّم شيء ما. يشاهد فريقي بأكمله الكثير من البرامج التلفزيونية. وهم يحرصون على البقاء على اطلاع على أحدث ما تقدمه تلك البرامج".

يتمثل قسم من التقاليد التي تتبعها أوبرا في تقديم شيء يهم معظم الناس، كما أن العديد من برامجها تركّز على النجاح الذي يأتي نتيجة للتغلب على الشدائد غالباً. يمكن اعتبار لائحة الموضوعات التي تناقش في برامج وينفري التلفزيونية في القسم الأول من العام 2004 تقليدية.

والبرامج الثلاثة الأخيرة التي عُرضت في شهر كانون الثاني/يناير كانت 'داخل جسم الإنسان' و'عش حياتك: الذكرى السنوية الخمسين لمولد أوبرا' و'داخل مزيل السموم'. كما عرض في منتصف ذلك الشهر برنامج 'ليزا لينغ تحقق في وفيات دوري' والأطفال الذين يُتركون لوحدهم في المنزل' و'المليونير الأوتوماتيكي: كيف تصبح مليونيراً' و'راندي جاكسون: داخل المجرى المعوي'. وكان في وسع المشاهدين طوال فصل الشتاء متابعة النقاشات التي تدور حول القابعين في السجون بسبب ارتكابهم جرائم جنسية في حق مراهقين، وقصص النجاح في تخفيض الوزن، والنساء اللواتي تعاشرن شباباً أصغر منهن سناً، وما لا ينبغي لبسه، والاختصاصيين في فنّ الديكور.

وبالإضافة إلى توفير عرض تقديري لثقافة الطبقة الوسطى، تمتاز وينفري بأنها تعرف ما تبيعه وكيف تبيعه. فلو عدنا إلى العام 1985 عندما أصبح لها برنامجها التلفزيوني الخاص، كانت النساء تقضين معظم أوقاتهن في مشاهدة المسلسلات العاطفية والبرامج الحوارية التي يقدمها الرجال. وسرعان ما أدركت وينفري أن النساء كنّ بحاجة إلى أن تتوفر برامج التسلية كلاً من المضمون والعاطفة. إحدى الصفات الرئيسية التي كانت تميّز جاذبية سمعتها؛ ولا تزال كذلك حتى الآن؛ استعدادها للتحدث بصراحة عن نفسها، سواء أكان ذلك يعني مناقشة حولاتها في إنقاص وزنها أم الإساءة الجنسية التي تعرضت لها وهي لا تزال في سنّ الطفولة أم الإخفاقات التي عانت منها في مسيرتها المهنية. وهي بذلك تمثل شخصية صادقة، وصريحة، وقريبة من الناس، لا بعيدة عنهم. وهي تطرح الأسئلة التي تعتقد بأن النساء يبحثن عن إجابات عنها والتي من المستبعد أن يقوم الرجال بطرحها، وهي لا تعلّم النساء كيف يصلن إلى الكمال، كما أنها لا تجعلهن يشعرن بالنقص.

وبعد أن نجحت في إقامة روابط مع مشاهديها عبر التلفاز، لا تزال

وينفري قادرة على التوصل إلى طرق أخرى تعزز من تلك الروابط. ففي العام 2000، استخدمت مجلتها 'أو' في التحدث بصراحة عن قضايا تشغل بال النساء وتوفير قيمة جيدة للزبائن. وعلى سبيل المثال، يظهر جدول محتويات العدد في الصفحة الثانية بدلاً من الصفحة الثانية والعشرين، وهذا أمر غير معتاد في المجلات النسائية. فالمعلنون يفضلون تصفح القراء لكمّ من الإعلانات أثناء بحثهم عن جدول المحتويات، لكن أوبرا تقول "دعونا نقدّم مصلحة القراء أولاً"، كما تروي عنها كاثلين بلاك، رئيسة تحرير مجلة هيرست.

تظهر تحليلات مجلة "أو" أنها تصيب أهدافها بدقة. وقد امتدحتها النيوزويك قائلة "بدون دليل واحد إلى السيقان النحيلة أو حياة جنسية إباحية، 'أو' هي ترجمة دقيقة لكفاح وينفري التحريضي عبر الأثير، الذي يشجع القراء على تجديد أرواحهم...". وعبّرت مجلة فورتشن عن مديحها بقولها "إن مجلة 'أو' تعكس موهبة أوبرا في الموازنة ما بين الوعظ النظري... والتطبيق العملي. وقد أدركت أن هذه الموازنة ستحقق لها النجاح، بما أن ذلك هو بالضبط ما تودّ إيصاله إلى الناس عبر برامجها التلفزيونية، حيث تجري مقابلة مع الممثل جيم كاري في يوم، وتعالج المشاكل التي تعاني منها النساء المضطهدات في أفغانستان في اليوم الذي يليه". وفي العام 2001، أطلقت وينفري برنامجها التلفزيوني 'الدكتور فيل' الذي يذاع على عدة محطات، وكذلك برنامج 'استراتيجية العمر' بالاشتراك مع فيل ماكغرو. تصف الأستاذة المدرّسة لمادّة التسويق في وارتون، البروفسورة باربرا كان، هذين المشروعين بأنهما مثالان على قدرة وينفري على "تحديد القضايا التي تهمّ الناس والالتزام بها وبذل المحاولات التجارية التي تعبّر عن احتياجات زبائنها".

كما أنها تعمل على الوفاء باحتياجاتها أيضاً. تقول مجلة فورتشن "ستجد أن من العسير عليك العثور على مسؤول تنفيذي رئيسي أميركي

بهذا اللطف وهذه الصراحة. لكن هذا ما تتحلّى به أوبرا. إنها تقسم من على كرسيها الوثير في مكتبها في مقرّ شركة هاربو في شيكاغو بأنها إذا كانت سيدة أعمال فعلاً، فقد صارت كذلك بالرغم منها". فأوبرا تناقش وترفض الفكرة القائلة بأن وراء كل هذا التقمص الوجداني، هناك امرأة مسوّقة منتجات فائقة البراعة. وهي تقول "أنا لا أعرّف سعادتي بناء على قراراتي العملية التي أتخذها. وأنا لا أبالي بكوني ناجحة جداً لأن ما حققتُه من نجاح يفوق توقعاتي أصلاً. وتركيزي ينصب دائماً على أن أكون أفضل".

لي أيكوكا *LEE IACOCCA*

التحدي:

تجربة كبيرة لشركة كرايزلر

لقد بذل لي أيكوكا كل ما في وسعه للخروج من الأزمة المالية التي كانت كرايزلر واقعة فيها.

فبعد أن طرد ثلاثة وثلاثين نائباً للرئيس من أصل خمسة وثلاثين نائباً، قام بجمع فريق إداري جديد ضم أشخاصاً عملوا في السابق لدى شركة فورد. وتمكن من إقناع نقابات كرايزلر بتخفيض أجورهم الساعيّة، في مناسبتين. ففي العام 1980، اتخذت الشركة قراراً بخفض نفقاتها بمقدار 500 مليون دولار وصرفت أكثر من 15000 عامل ممن كانوا يعملون برواتب ثابتة. وأخيراً، ذهب أيكوكا إلى واشنطن دي سي، وأخضع نفسه لاستجواب قاس من قِبل إحدى لجان الكونغرس قبل أن يتمكن من الحصول على 1.5 مليار دولار على شكل ضمانات فيدرالية.

وبالرغم من كل ذلك، ظلت ثالث أكبر شركة في العالم لتصنيع السيارات تعمل على مقادير ضئيلة من المال لدرجة أن إجمالي ما تبقى لديها من مال لم يتجاوز المليون دولار في 1 تشرين الثاني/نوفمبر 1981. وعن ذلك، يقول أيكوكا "عشت حياتي كلها مديراً للأزمات. وتلك كانت لحظتي التاريخية. فقد كنا مفلسين، لكنني لم أخبر أحداً بذلك".

انضم أيكوكا إلى كرايزلر في العام 1978 بعد أن سطّر تاريخاً حافلاً في شركة فورد. فقد أشرف على تطوير سيارة موستنغ في العام 1964 والتي حققت نجاحاً مذهلاً، وظل يترقّى في السلّم القيادي إلى أن وصل إلى منصب رئيس الشركة. وفي نهاية المطاف، دبّت الخصومة بينه وبين وريث العائلة والمسؤول التنفيذي الرئيسي هنري فورد الثاني وتم فصله

من عمله في حادثة شهدت تغطية إعلامية واسعة. وبعد أشهر قليلة من ذلك، تولّى أيكوكا زمام الأمور في شركة كرايزلر التي كانت غارقة في المشاكل.

يقول أيكوكا الذي أصبح الآن محاضراً منتظماً بأنه بعد كل تلك السنوات التي أمضاها في شركة فورد وشركة كرايزلر، ترسخ لديه اعتقاد بأن القيادة المهنية تُختصر في أمرين بسيطين: توظيف الأشخاص الجيدين وترتيب الأولويات. يقول أيكوكا "والأمر في غاية البساطة. إنني أحصل على مبلغ 75.000 دولار مقابل إلقاء محاضرات تدور حول هاتين النقطتين".

في شركة كرايزلر، كانت أولوياته واضحة جداً. يتذكر أيكوكا ذلك فيقول "كنت في سعي دائم للحصول على المال. كنت أبحث عنه يومياً، وعلى مدار الساعة أحياناً". في هذه الأثناء، كان كل يوم يتطلب اتخاذ قرارات جذرية. يقول أيكوكا بأنه كان منكباً على إجراء الأبحاث طوال الوقت، وأنه أجرى في الواقع دراسات مكثفة أثناء التحضير لإطلاق سيارة موستنغ عندما كان يعمل لدى شركة فورد. لكن في كرايزلر، نادراً ما كان يتسنّى له وقت لتشكيل لجنة أو طلب تحليل بحثيّ. "وحتى الأشخاص الذين كانوا يتقلّدون مناصب رفيعة لم يرغبوا في الدخول في مخاطر لا داعي لها. كانوا يريدون معرفة كافة التفاصيل قبل اتخاذ أي قرار. لكنك تصدر القرارات أحياناً بدافع من الإيمان عندما يتوجب عليك في النهاية فعل شيء ما. فأنت لا تستطيع الاكتفاء بالبقاء مكتوف اليدين".

ولكي يظهر التزامه بإنقاذ كرايزلر، وافق أيكوكا على الحصول على راتب سنوي مقداره دولار واحد فقط إضافة إلى خيارات بالحصول على أسهم. يقول أيكوكا "يتوجب عليك دعوة الجميع والقول 'أرحّب بكم سيداتي وسادتي، إننا جميعاً في المركب نفسه'". ويضيف بأن "التحول يحدث عندما تدفعهم إلى العمل بفكرة مفادها أننا سنسقط معاً". يصف أيكوكا ذلك بالمساواة في التضحية ويقول "إذا كنا جميعاً في التضحية سواء، فسيحرك الموظفون الجبال من أجلك".

كان أيكوكا على اطلاع دائم بما يجري خارج شركته. فالحكومة على

وجه الخصوص كانت قوة خارجية عملت على صياغة عمله، بدءاً من التشريعات البيئية، إلى سياسة أسعار الفائدة، والعلاقات التجارية مع اليابان، والذي كان يوصف بعقاب ديترُويْت آنذاك. يقول أيكوكا "لم يرغب الكثير من المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين؛ حتى الناجحين منهم؛ يرغبون في التدخل في السياسة. كانوا يفضلون البقاء بعيداً عن شاشات الرادار. وكانوا لا يرغبون في الذهاب إلى واشنطن، لكن كان عليّ أن أذهب إلى هناك لأنني كنت بحاجة إلى مليارات من الدولارات".

أعطت ضمانات القروض التي قدمتها الحكومة، ومبلغ 655 مليون دولار الذي تنازل عنه 400 مصرف، كرايزلر بعض الوقت كما يقول أيكوكا. فقد كانت الشركة تراهن على حدوث انقلاب تام في الوضع على سياراتها الجديدة من طراز كاي، وأريز، وريلايِنت. لكن نجاحها لم يكن تاماً في العام 1981.

استمرت كرايزلر في نزف آخر مليون دولار كانت تملكه نقداً. حتى إن أيكوكا اقترح إجراء عملية دمج مع شركة فورد المنافسة، لكن ذلك الاقتراح رُفض. وهكذا، عاد إلى البحث عن بدائل مجدداً. توجهت كرايزلر إلى مورّديها الذين كان لديهم حسابات مستحقة الدفع على الشركة تقدّر بحوالى 800 مليون دولار في الشهر، وطلبت منهم تمديد مهل تسديد الأقساط. بعضهم رفض وتوقف عن شحن البضائع لها، مما تسبب في إغلاق مؤقت للعديد من منشآتها. أما المورّدون الرئيسيون، مثل ناشونال ستيل وغودْيير تايِر، فقد وافقوا على تمديد مهل سداد الأقساط المتوجبة على الشركة.

كانت الشركة قادرة على تجاوز أزمة أخرى بأمان. يقول أيكوكا، بعض الناس لا يركِّزون جهودهم ويثابرون عليها. بالنسبة لي، الأمر يتطلب المثابرة وحسب. وأنت لا تعرف قدرة قواك الحقيقية في بعض الأحيان". وأخيراً، في العام 1982، بدأ الاقتصاد الأميركي وشركة كرايزلر بالانتعاش. لم يتخلف أيكوكا يوماً عن دفع أجور موظفيه. وفي العام 1983، تمكن من سداد قروضه إلى الحكومة في وقت مبكر. "في النهاية،

تمكنا من قلب الأوضاع بالتركيز على صنع سيارات جيدة. لكننا كنا نتخبط قبل ذلك".

أصرّ أيكوكا على الاستثمار في منتجات جديدة حتى عندما كان منكباً على تخفيض النفقات. وكان يجادل بأنه بدونها، لن يكون لدى كرايزلر ما تبيعه إن لم تتدبر أمرها وتخرج من مأزقها. ولذلك أنفق 700 مليون دولار على تطوير منتج واحد معين كان يدافع عنه في شركة فورد. غير أن هنري فورد الثاني رفض الفكرة.

هذا ما جعل كرايزلر أول من طرح مركبات مقفلة صغيرة في العام 1983. يقول أيكوكا "كانت الموستنغ شيئاً رائعاً، غير أن الميني فان كانت بمثابة الضربة الموفقة والبقرة التي تدرّ المال". وبانتهاء ذلك العام، عادت الشركة إلى جني الأرباح وأصبح أيكوكا بطلاً شعبياً. فإعلاناته التجارية لصالح شركة كرايزلر والتي كان يطلب فيها من العملاء تجربة السيارات التي تنتجها شركته، جعلت منه شخصية مشهورة. يقول أيكوكا "لم أكن أرغب في الظهور على شاشات التلفزة، لكنني أكرر القول بأننا كنا نمرّ في أزمة. إذا كنت تُحتضر، فلن تكون بحاجة إلى شخصية مشهورة. الناس يتعاطفون مع الضحية، وكنت الضحية. كان في مقدورهم النظر إليّ على أنني الشخص الذي عليه الرجوع إلى منزله والتأكد من أن السيارة لا تصدر فعقعة وأن الزيت لا يتسرّب منها".

طوال تلك المرحلة، كان أيكوكا مدفوعاً بعشقه للسيارات وصناعتها، برغم أن المركبات الآلية باتت بالغة التعقيد الآن لدرجة أنه لم يعد في مقدوره النزول لأسفل محرك السيارة. يقول أيكوكا "يتعين عليك أن تعشق العمل الذي تقوم به، لا أن تكتفي بحبّه فقط. حتى إنك قد تجد بعض التسلية في الشركات الكبيرة بفعلك ذلك". ويضيف بأن كرايزلر كان فيها من التسلية ما يكفي لحياة واحدة وأنه "لا يرغب في القيام بذلك مرتين. فالأمر بالغ الصعوبة".

1924: وُلد في 15 تشرين الأول/أكتوبر في ألن تاون، بولاية بنسيلفانيا من أبوين هاجرا من إيطاليا إلى الولايات المتحدة. كان والده يدير عدة مطاعم ويعمل في شركة لتأجير السيارات، هاجر وزوجته، وكانت لا تزال عروساً في السابعة عشر من عمرها.

1934: في سنّ العاشرة، صار يساعد في إعالة أسرته حيث كان يجرّ الخضراوات التي يشتريها المتسوقون على عربة.

1945: تخرّج من جامعة ليهاي. تم تصنيفه على أنه غير صالح للخدمة العسكرية لأنه عاني في طفولته من الحمي الروماتيزمية.

1946: نال شهادة M.E من جامعة برينستون، وانضم بعد ذلك إلى شركة فورد للسيارات كمهندس تحت التدريب في ديربورن بولاية ميتشيغان.

1947: انتقل إلى قسم المبيعات والتسويق في المكتب الإقليمي التابع للشركة في شيستر بولاية بنسيلفانيا.

1949: عُين مديراً مناطقياً في ويلكيز – بار، حيث كان يتعامل مع ثمانية عشر موزعاً.

1953: رُقّي إلى منصب مدير مساعد في ولاية بنسيلفانيا.

1956: ابتكر الحملة التسويقية "56 من أجل 56" التي تتيح لكل زبون يدفع 20 في المئة من ثمن السيارة أن يدفع أقساطاً شهرية قيمة الواحد منها 56 دولاراً لمدة ثلاث سنوات. أوصلت هذه الحملة فرع فيلادلفيا إلى احتلال المركز الأول في المبيعات بعد أن كان في المركز الأخير.

1956: عاد إلى ديربورن مجدداً كمدير لتسويق الشاحنات على الصعيد القومي.

1957: رُقّي إلى منصب مدير تسويق السيارات في قسم فورد.

1960: عُيّن نائباً للرئيس ومديراً عاماً للقسم، بدل روبيرت ماكنمارا الذي رُقّي إلى منصب الرئيس.

1964: بدأ بإنتاج أعداد كبيرة من السيارات من طراز موستنغ.

1965: أصبح نائب رئيس مجموعة السيارات والشاحنات التي تشرف على تصميم كافة السيارات والشاحنات في أقسام فورد ولينكولن – ميركوري وإنتاجها وتسويقها.

1967: أشرف على تطوير ميركوري كوغار ومارگويز.

1970: سُمّي رئيساً لشركة فورد.

1978: فصله فورد الثاني من العمل لدى الشركة قائلاً "أحياناً تشعر بالكراهية لشخص ما". غير أن شركة كرايزلر عيّنته في منصب مسؤول التشغيل الرئيسي.

1979: أصبح المسؤول التنفيذي الرئيسي لشركة كرايزلر وبدأ بالتفاوض من أجل الحصول على قرض مقداره 1.5 مليار دولار بضمانات فيدرالية.

1982: ترأس عمليات الترميم التي أجريت على تمثال الحرّية في جزيرة إيليس.

1983: بدأت كرايزلر بسداد القرض الفيدرالي. وفي هذه السنة أيضاً، طرحت سياراتها من طراز كاي في الأسواق.

1984: طرحت كرايزلر سيارتها المقفلة الصغيرة الأولى. كما بيعت في هذه السنة سبعة ملايين نسخة من كتاب Iacocca: An Autobiography.

1986: أصبح المدير الذي يتقاضى أضخم راتب في أميركا حيث بلغ راتبه السنوي 20.5 مليون دولار.

1987: باعت كرايزلر شركة أميركان موتورز للسيارات.

1988: صوّت ضد المرشح الديموقراطي للرئاسة الأميركية. وأصدر كتابه الثاني Talking Straight الذي احتل المرتبة الأولى في لائحة الكتب الأكثر مبيعاً.

1992: رفض عرضاً بتمثيل ولاية بنسيلفانيا في مجلس النواب الأميركي. كما تقاعد في هذه السنة من منصبه في كرايزلر.

1993: رشحه الرئيس كلينتون للترويج لاتفاقية التجارة الحرّة في أميركا الشمالية.

1994: أسس مصرفاً استثمارياً، وكانت له حصة في ناد للقمار.

1995: قام كيرك كيركوريان بدعم من أيكوكا بتقديم عطاء لم يوفّق فيه لتملك شركة كرايزلر.

1998: عقدت شركة ديملر بنز أي جي صفقة اشترت بموجبها شركة كرايزلر.

2000 – 2001: عقد أيكوكا محادثات سرّية مع يورغن شريمب، المسؤول التنفيذي الرئيسي في شركة ديملر – كرايزلر للتباحث بشأن عودته المحتملة إلى كرايزلر، لكن شريمب رفض الفكرة في نهاية الأمر.

2004: بدأ أيكوكا بالترويج للمركبات الصديقة للبيئة من خلال مشروعه الإنتاجي EV Global Motor Works الذي يبيع الدراجات التي تعمل بالطاقة الكهربائية.

دروس في القيادة

إتبع السوق التي تعمل فيها

برغم أن لي أيكوكا تدرّب كمهندس، فإنه سرعان ما أصبح نابغة في مجال التسويق في شركة فورد للسيارات، حيث أشرف على تطوير سيارة موستنغ التي حققت نجاحاً كاسحاً. وبعد انتقاله إلى شركة كرايزلر في العام 1979، كان قدره أن يعمل على تطوير اسم جديد وتسويقه: إنه لي أيكوكا.

لكن شركة فورد كانت المكان الذي تعلّم فيه أيكوكا أن نجاح أي ماركة متجذر في رضى الزبائن عنها. وفي ما كان يرتقي المناصب في ديترويت، رأى كيف كان يتم في بعض الأحيان تجاهل تلك الفكرة التي تبدو بسيطة بسبب تركيز المدراء التنفيذيين على المسائل المالية، والعملياتية، والاهتمامات الأخرى. يقول أيكوكا "كنت تاجراً، وكنت أحضر كافة اللقاءات التي يعقدها التجار لمعرفة مدى إعجاب الناس بسياراتنا، أو عدم إعجابهم بها، والأسباب التي تدعوهم إلى ذلك".

في العام 1960، عندما كان لا يزال يعمل لدى شركة فورد (وظل على تلك الحال طوال عقدين بعد ذلك التاريخ إلى أن صرفه هنري فورد الثاني)، شعر أيكوكا بنسمة تفاؤل جديدة في البلاد وأدرك أنها تتوافق مع القدرة الاقتصادية المتنامية لجيل شاب. ولكي يستميل السوق، عمل أيكوكا على الترويج لسيارة موستنغ الرياضية باهظة الثمن. وكان ذلك إحساساً فورياً.

وفي شركة كرايزلر، وبعد عشرين عاماً على ذلك التاريخ، عاد إلى تلك السوق مجدداً. بحلول ذلك التاريخ، أصبح الأفراد من جيل الموستنغ في عداد المتزوجين وباتوا يصطحبون أولادهم إلى مباريات كرة القدم. يتذكر أيكوكا قائلاً "لم أبنِ خطتي في الواقع على رغبات الأمهات

المعجبات بلعبة كرة القدم، لكنني قلت 'إتبع السوق التي تعمل فيها". في تلك الفترة، أصبح المشترون الأصليون لسيارات الموستنغ في سن الأربعين "كما أنهم تغيّروا. فقد صار لديهم زوجات وأطفال، ودخلوا إلى عالم الميني فان، وهي ظاهرة عصفت بي مجدداً... نلت منهم بسيارات الموستنغ، وعندما أصبحوا في سنّ الأربعين، نلت منهم ثانية".

يقول أيكوكا بأن شركة فورد كانت منكبة على دراسة إمكانية إنتاج سيارة صغيرة عندما أصبح المدير العام لقسم فورد قبل أربعين عاماً. ويضيف بأن "الموستنغ كانت نابعة من شعور قوي. وما قمت به كان تكليف مصمم بإعادة تشكيلها - بإلباسها رداء جديداً". لكن الميني فان كانت ثمرة بحث مكثف، بدأ أيام كان يعمل لدى شركة فورد، وأكمله في شركة كرايزلر. وما أظهره ذلك البحث كان رغبة الزبائن في الاستفادة من إمكانات السيارات المقفلة (الفان)، مع القدرة على إيقافها في المرآب. "كما أرادوا الجلوس على مقاعد أعلى، وأرادوا أن يكونوا قادرين على الوصول إلى الأطفال الذين يصرخون في المقعد الخلفي. أرادوا أن تتوفر لهم إمكانية المشي للوصول إلى المقعد الخلفي". يقول ايكوكا بأن الميني فان كانت فكرة "جرت متابعتها وتنفيذها بشكل جيد وجنينا منها أطناناً من المال".

كما يعترف أيكوكا بأن قرارات طرح الطرازات الناجحة لم يكن يخطَّط لها بشكل مسبق دائماً. ففي العام 1987، على سبيل المثال، اشترت كرايزلر شركة أميركان موتورز، والسبب الرئيسي لذلك يعود إلى كون أيكوكا كان معجباً بطراز الجيب الذي تنتجه. ويقول "لم أكن أعرف حتى بأنهم كانوا يبيعون مركبات سياحية. ولو أنك قلتَ لي في العام 1987 بأن حجم سوق المركبات السياحية في الولايات المتحدة لوحدها سيكون 4.5 ملايين مركبة، لكنت قلت لك 'إنك مجنون'". ويضيف بأن الأمر يتعلّق بالتوقيت أحياناً، وبالحظ في أحيان أخرى. الميني فان شيء

يمكنني أن أشرحه بذكاء، لكن ليس ظاهرة المركبات السياحية - كون الأشخاص الذين يقودونها يلوّثون العالم أكثر مما ينبغي".

في هذه الأثناء، وفي مكان ما على طريق استعادة الثقة بسمعة كرايزلر، أصبح أيكوكا نفسه ماركة تجارية. ففي صراعه لكسب موافقة الحكومة على إعطاء ضمانات لقروض شركة كرايزلر، برز المسؤول التنفيذي الرئيسي الفظ كشخصية وطنية. وما إن فاز بالمعركة واستقرّت الشركة مالياً، حتى واجه أيكوكا تحدي إعادة بناء الشركة وماركاتها التجارية. فقد أشارت الوكالة الإعلانية التي تتعامل معها كرايزلر إلى أن أيكوكا يتمتع بمصداقية كافية للظهور على الهواء من أجل الترويج لسيارات كرايزلر. كان أيكوكا متردداً. ففي كتابه Iacocca: An Autobiography، كتب يقول "لم يسبق أن رأيت مسؤولاً تنفيذياً رئيسياً يروّج لشركته من غير أن يخلّف ذلك مرارة في فمي. كنت قلقاً من أن ظهوري في الإعلانات التجارية التلفزيونية قد ينظر إليه الناس على أنه محاولة يائسة أخيرة ستودي بالمؤسسة بأكملها إلى الهلاك".

أصرّت الوكالة الإعلانية، كينيون أند لإيكهارد، على رأيها مجادلة بأن على أيكوكا أن يضع نفسه على خط المشاركة في إقناع المستهلكين بأن كرايزلر باتت الآن ماركة يجدر شراؤها. وافق أيكوكا في نهاية الأمر، معلّلاً ذلك بأنه سيحصل على الأقل على متحدث جديد قليل التكلفة. بدأ يعتاد على ذلك بالتدريج، وصار يكرّر عبارات مثل "أنا لا أطلب منكم شراء إحدى سياراتنا بدافع الإيمان. لكن ما أطلبه منكم هو إجراء مقارنة". وفي المراحل التالية، أصبح أكثر إيجابية، وتوصل في النهاية إلى شعاره الخاص "إذا كان في مقدورك العثور على سيارة أفضل - فعليك أن تشتريها".

من دواعي السخرية أن أيكوكا كان يعاني في عمله كناطق رسمي إلى أن تلقّى دروساً تعليمية في دال كارنيجي عندما كان مديراً صغيراً في

شركة فورد. يقول أيكوكا "لم أولَد ومعي ملَكة التحدث إلى عامة الناس. لقد كنت خجولاً جداً". ومع مرور الوقت، بنى أيكوكا سمعة لكونه صادقاً على نحو مؤلم في آرائه؛ فكتابه الثاني الذي شهد رواجاً كبيراً كان بعنوان Talking Straight؛ والتي أصبحت جوهر سمعة أيكوكا. ويقول في معرض ذلك، "لقد تعلّمت كيفية التواصل مع الناس منذ وقت مبكر. إنني أقوم بذلك شخصياً، ولا أقوم بذلك عبر كتابة الرسائل ولا عبر تعليق الأوراق. يمكنك التحدث إلى أن تموت، لكن في النهاية، عليك أن تطلب من موظفيك القيام بالعمل أو الطلب من الزبائن أن يجرّبوا سيارتك. عليك أن تحرص على التحلّي بالمصداقية".

بلغ مجموع الدعايات التجارية التي شارك فيها لمصلحة كرايزلر 61 إعلاناً تجارياً. يقول أيكوكا في كتابه Talking Straight، "يرغب معظم المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين في أن تكون لهم علاقات عامة جيدة، لكنهم يرغبون من شخص ما في مساعدتهم على توطيدها. وإذا عهد مسؤول تنفيذي بصورة شركته؛ كيف يتصورها عامة الناس ولماذا؛ إلى شخص لديه علاقات عامّة، فلا بد وأن يكون مجنوناً. ومع ذلك، فإن معظمهم يقومون بذلك. وهم يصدرون الأمر التالي: 'احرص فقط على أن يقول الجميع أشياء جميلة عنا، وفي حال لم يفعلوا ذلك، فسأنقضّ عليك'".

سعى البعض إلى إقناعه بتولّي منصب سياسي، لكن هذه المرّة لكي يحل محل السيناتور جون هاينز النائب عن بنسيلفانيا والذي توفي في حادث تحطم طائرة في العام 1991. كان الاستراتيجي السياسي جايمس كارفيل يعمل لصالح الحزب الديموقراطي والتقى بأيكوكا للتخطيط لمواقف السيناتور المستقبلية بشأن قضايا معينة. يتذكر أيكوكا تلك الحادثة ويقول، "قلت له 'أنت لا تعرف حتى إن كنتُ ديموقراطياً أم لا'. فردّ عليّ قائلاً 'إن الحاكم الديموقراطي يطلب

تعيينك. إليك ما عليك أن تقوم به بشأن قضايا مثل الإجهاض، وعقوبة الإعدام - لقد شكّلنا مجموعات مركزية". ردّ عليه أيكوكا متسائلاً "إذا أصبحت عضواً في مجلس النواب، ألا يتوجب عليّ أن أقول شيئاً؟"، فأجابه "كلا". وهذا ما حدا بأيكوكا، الملتزم بحسه القوي بالمصداقية الشخصية، إلى رفض العرض.

ريتشارد برانسون RICHARD BRANSON

التحدي:

الاختيار بين الموسيقى وخطوط الطيران

حدث ذلك في العام 1992، بعد أن أمضى ريتشارد برانسون عشرين عاماً في تحويل فيرجين ميوزيك إلى ماركة عصرية وناجحة كما يتضح من التعاقد الأخير لرولينغ ستونز مع الشركة. بالطبع، كانت الموسيقى الأساس الذي بُنيت عليه إمبراطورية فيرجين. ومع ذلك، أفرط برانسون في عمليات التوسع مما جعل المصارف تراقبه عن كثب. كان برانسون يؤمّن التمويل اللازم لفيرجين أتلانتيك المتعثرة التي أسسها في العام 1984 والتي كانت تسيّر رحلاتها عبر الأطلسي بواسطة القروض التي كانت تُمنح له بالاستناد إلى سجل الشركة. وفي نهاية المطاف، كان عليه الاختيار بينها وبين فيرجين ميوزيك.

كتب برانسون في سيرته الذاتية Losing My Virginity، "وجدت نفسي في ورطة رهيبة. فلم يكن في استطاعتي تحديد ما يتوجب عليّ القيام به حيال فيرجين ميوزيك. فلو وافقت على بيعها، يصبح في مقدوري استثمار ما يكفي من المال في فيرجين أتلانتيك لإبقائها في الجو طوال فصل الشتاء، لوقف ما كنت قد بدأت أشتبه به بأنه هجوم منسق تقوم به بريتش إيروايز". لكن إذا قرر برانسون أن يبيع فيرجين ميوزيك، "تكون قد بعنا الشيء الوحيد الذي أنفقنا في بنائه القسم الأعظم من حياتنا".

ومع وجود 200 شركة خاصة مترابطة عبر شبكة من الشراكات والعلاقات المعقدة المتقاطعة والتي تحركها المصالح الضرائبية، أصبح برانسون مليونيراً بفضل استخدامه تجارة معينة في تمويل وبناء المشروع التجاري التالي الذي يستحوذ على اهتمامه. وسواء أكان هذا المشروع

مصنعاً للملبوسات، أم شركة لتسيير القطارات، أم شركة تصدر بطاقات ائتمانية، أم شركة تنتج مشروبات غازية، فهذه القائمة المختارة يدعمها الاسم التجاري لفيرجين ويسوّق لها برانسون بشخصيته المهولة وولعه الشديد بالظهور العلني. وباستغلال رحلات المنطاد على الارتفاعات الشاهقة والدخول في منافسة شديدة مع بريتش إيروايز، تمكن برانسون من جعل تجارته شعبية جداً. وتمكن في الوقت نفسه من المحافظة على الخصوصية في الإدارة المالية مما أعطاه الحرّية في شراء الأعمال وبيعها كما يحلو له. كتب برانسون "أمضيت حياتي أعيش على انتهاز الفرص والقيام بمغامرات. إنني بطبيعتي شغوف بالحياة، وهذا يطال عملي".

يبدو أن برانسون، الذي أمضى أيامه الأولى في مسيرته المهنية في العيش والعمل في مسكن جماعي في لندن، ملك غير متوقع من ملوك المال. فقد توقف عن الدراسة في المدرسة ليؤسس مجلة موجهة لصغار السنّ، وهي مجلة ظلت تفتقر إلى المال طوال حياتها. وفي الأيام الأولى، تنبّه إلى عشق جيل ما بعد الحرب لموسيقى الشباب. وبعد أن لاحظ أن المتاجر في بريطانيا لا تقدم حسومات على الأسطوانات الموسيقية، قرّر أن يؤسس شركة لتوزيع الأسطوانات الموسيقية عبر البريد من أجل جمع المال ودعم مجلته. كان إطلاق اسم سليبد ديسك على هذه الشركة هو المرجح إلى أن اقترح أحد الموظفين في المجلة إطلاق اسم فيرجين على الشركة الجديدة، باعتبار أن الأشخاص الذين يديرونها غير خبيرين في هذا المضمار، على أقل تقدير.

نمت الشركة التي كانت تتسلم الطلبات عبر البريد لتصبح سلسلة متاجر للبيع بالتجزئة إضافة إلى كونها تجارة تعتمد على البريد، برغم أن برانسون ظل يتلاعب من أجل تمويل التجارتين وإبعاد شبح الإفلاس عنهما. وفي العام 1971، جرى اعتقاله بتهمة التهرب من دفع الضرائب ووافق على دفع غرامات لكي لا يقدّم إلى المحاكمة. كتب برانسون "كانت الحوافز من كافة الأشكال والأحجام، بدءاً من ربت أحدهم يده على كتفي

ومشاركتي في التفكير في الخيارات المتوفرة، غير أن تفادي الدخول إلى السجن كان أكثر الحوافز إقناعاً لدي".

عمل برانسون بجدّ طوال العقدين التاليين من أجل بناء تجارة موسيقية متعددة الأوجه، فكان يتفاوض من أجل عقد صفقات مع الفنانين، ويفتتح منافذ جديدة للبيع بالتجزئة، فحول منزلاً ريفياً إلى أستوديو لتسجيل الأغاني، حيث عمل هناك العديد من أقطاب موسيقى الروك في إنكلترا، من أمثال بول وليندا ماكارتني، ورولينغ ستونز. أول نجاح حققته الشركة كان ألبوم الموسيقى الآلية غير العادي تيوبيولر بيلز، الذي أصبح جزءاً من المدرج الصوتي للإكزورسيس Exorcist.

تبيّن أن الروك أند رول صناعة تتطلب بذل جهود مضنية، وهذا ما تلاءم مع خصال برانسون المحب للمغامرة. وبعد أن عانى من خسارة مليون جنيه إسترليني في العام 1980، ناقش المدراء في فيرجين مسألة ضبط النفقات، واقترحوا التخلّي عن فرقة هيومان ليغ الموسيقية التي كانت تبشّر بمستقبل واعد.

اتخذ برانسون مساراً معاكساً تماماً. يقول برانسون "شعرت بأنه ما لم نقم بشيء جذري، وهو ما كان يعني إنفاق المال، فلن نخرج من المشكلة أبداً". وهكذا تم الإبقاء على فرقة هيومان ليغ. وسرعان ما أصبحت واحدة من أعمال فيرجين المستقرّة التي تحقق مبيعات قوية. وفي العام 1986، تم طرح الشركة للاكتتاب العام وبدأ برانسون بالتفكير بشراء اسم موسيقي مثل ثورن إي أم آي Thorn EMI المنافسة، والتي كان حجمها أكبر من حجم فيرجين ميوزيك بثلاثة أضعاف.

في هذه الأثناء، أطلق برانسون فيرجين أتلانتيك، برغم المعارضة الشديدة أيضاً من أهم مستشاريه. فلماذا يراهن بهذا القدر على تجارة في غاية الخطورة لا صلة لها بتجارة الموسيقى الجوهرية بالنسبة إلى الشركة؟ ردّ عليهم برانسون بقوله "هيا، سيكون الأمر مسلّياً".

يقول برانسون بكل جدية بأن التسلية بالنسبة إليه مطلب أساسي دائم في أي مشروع تجاري. "من منطلق الرغبة في عيش حياة سعيدة ومفعمة

بالنشاط، شعرت بأن عليّ محاولة ذلك"، هذا ما كتبه برانسون في معرض قراره بالمضي قدماً في تأسيس فيرجين أتلانتيك. كافحت شركة الطيران هذه ودخل برانسون في صراع طويل ومرير مع بريتش إيروايز بشأن إضافة المزيد من الرحلات الجوية.

بحلول العام 1992، واجه برانسون خيار إقفال شركة الطيران أو بيع تجارة الأسطوانات الموسيقية مقابل حوالى مليار دولار على أمل أن يتمكن بعد ذلك من تحسين أوضاع فيرجين أتلانتيك. وفي النهاية، قرّر المضي قدماً وبيع فيرجين ميوزيك إلى ثورن إي أم آي، معلّلاً ذلك بأنه لا يستطيع أن يبيع شركة الطيران المتعثرة بوصفها مشروعاً تجارياً ناجحاً. لكن تجارة الموسيقى ستحقق سعراً جيداً يمكنه أن يساعد في إبقاء شركة الطيران في الأجواء، وتوفير قدر كبير من المال يتيح لبرانسون الدخول في مشاريع تجارية جديدة، والمحافظة على السمعة الجيدة التي تتمتع بها فيرجين.

يقول برانسون "من شأن بيع فيرجين ميوزيك إنقاذ شركة الطيران والإبقاء على شركتين قويتين. لكن إقفال فيرجين أتلانتيك سيخلّف شركة قوية وأخرى مفلسة مضطرة إلى تسريح 2500 موظف، وتصبح سمعة فيرجين غروب كشركة وكاسم تجاري في حالة يُرثى لها". وبعد أن أعلم موظفيه بصفقة البيع، غادر برانسون مكاتب الشركة في لندن وركض مسافة ميل تقريباً في شوارع المدينة والدموع تنسال على خدّيه.

بعد أن أصبح المال الذي حصل عليه من الصفقة بمثابة وسادة يتكئ عليها، بات برانسون قادراً على اجتياز فترة الركود ودعم فيرجين أتلانتيك. ومنذ ذلك الحين، افتتح خطوطاً جوية بتعرفة متدنية في أوروبا وأوستراليا، وعمل في صناعة الملبوسات، وأدوات التجميل، وثياب العرائس، والهواتف الخلوية. كتب برانسون "أمضيت جلّ وقتي في مطلع السبعينات في التلاعب بمختلف المصارف والمورّدين والمقرِضين، فأثير واحداً ضد آخر للمحافظة على الملاءة المالية. ولا أزال اليوم أعيش بالطريقة ذاتها، لكنني أصبحت أتلاعب بالصفقات الكبيرة بدلاً من التلاعب بالمصارف".

1950: وُلد ريتشارد شارلز نيكولاس برانسون، في سوراي، إنكلترا، من أب كان يعمل محامياً ويحضر دروساً للتعلّم على الطيران.

1967: ترك مدرسة ستو للصبيان وهو في السادسة عشرة وأسس مجلة ستيودنت للفتيان.

1968: عاش في سكن جماعي مع فريق ستيودنت في لندن، وافتتح مركز ستيودنت الاستشاري، الذي كان يقدم المشورة لليافعين الذين يعانون من مشاكل.

1969: لاحظ أن الأسطوانات المسجلة تباع بأسعار مرتفعة وعزم على افتتاح مركز للتوزيع لدعم مجلة ستيودنت الخاسرة، وأطلق على شركته اسم فيرجين.

1971: افتتح أول متجر لفيرجين لبيع الأسطوانات في لندن واشترى منزلاً ريفياً لاستعماله كاستديو تسجيل.

1972: وسّع نشاطه ليشمل نشر الموسيقى وتسجيلها.

1973: أطلقت فيرجين ريكوردس الألبوم تيوبيلار بيلز. استخدم هذا الألبوم في المدرج الصوتي ذي إكزورسيست، ليصبح أول عمل ضخم تنتجه فيرجين.

1977: بعد عدة سنوات من تفويت فرص الفوز بالعقود مع الفرق الموسيقية، بمن فيها رولينغ ستونز، وقعت فيرجين عقداً مع سيكس بيستولز.

1979: اشترى جزيرة نيكلر التي تنتمي إلى جزر فيرجين البريطانية مقابل 180.000 جنيه إسترليني.

1982: بعد أن عانت من خسارة مليون جنيه قبل سنتين، تمكنت فيرجين من تعويض تلك الخسارة بتوقيع عقود مع جهات مثل بوي جورج، وفيل كولينز، وسيمبل مايندس، وذي هيومان ليغ.

1984: بالرغم من المعارضة القوية التي أعرب عنها كبار الموظفين في فيرجين، قررت الشركة إطلاق فيرجين أتلانتك، وهو خط جوّي منخفض الكلفة يعمل عبر المحيط الأطلسي.

1986: سجّل القارب فيرجين أتلانتك شالنجر II أسرع وقت في اجتياز المحيط الأطلسي بحراً بزمن مقداره ثلاثة أيام وثماني ساعات وواحد وثلاثين دقيقة بعد فشل محاولة سابقة وغرق القارب الذي لم يكن يفصله عن الجانب الآخر سوى ستين ميلاً.

1987: موّلت الشركة وأطلقت أول رحلة على متن منطاد يعمل بالهواء الساخن عبر الأطلسي.

1988: استعادت الشركةُ ملكيتها لأسهمها عقب تدهور قيمتها عندما انهارت سوق الأسهم في العام 1987.

1990: بعد أن أصبح في سنّ الأربعين، فكّر في التقاعد عن العمل والتفرغ لدراسة التاريخ أو ترأس حملات تعالج قضايا اجتماعية مثل التشرّد والرعاية الصحية. لكن بدلاً من ذلك، عاد إلى العمل عقب اجتياح العراق لدولة الكويت، والذي تسبب في اندلاع أزمةٍ عانت منها شركات النقل الجوي بسبب ارتفاع أسعار الوقود وتردّد الشركات في تسيير رحلات إلى المنطقة. أجرت فيرجين مفاوضات من أجل تسيير رحلة إلى بغداد وتحرير الرعايا البريطانيين المحتجَزين هناك قبل اندلاع الحرب.

1991: موّلت الشركة وأطلقت أول رحلة بالمنطاد الذي يعمل على الهواء الساخن عبر المحيط الهادئ.

1992: أُجبر على بيع فيرجين ميوزيك إلى ثورن إي أم آي لقاء الحصول على مليار دولار، بعيد توقيعه عقداً مع رولينغ ستونز، وذلك للإبقاء على رحلات فيرجين أتلانتيك.

1995: أسس شركة فيرجين دايركت للخدمات المالية.

1997: اشترى حق تسيير رحلات بواسطة القطارات من لندن إلى إسكوتلندا مؤسساً بذلك فيرجين رايل، لكنه شعر بإحراج شديد بعد ذلك بسبب سوء إدارة شركته لدرجة أنه رفض عرضاً بتقلّد رتبة الفروسية في العام 1999.

1998: أطلق فيرجين كولا بقيادته صهريجاً ودخوله به إلى ساحة نيويورك تايمز. وفي هذه السنة أيضاً، غادر المغرب في محاولة للطواف حول العالم بواسطة منطاد يعمل بالهواء الساخن، وتمكن من بلوغ هاواي.

2000: تحسن أداء فيرجين رايل وجرى تقليد برانسون رتبة الفروسية من قِبل الملكة إليزابيث في احتفال السنة الجديدة في الألفية.

2001: فشل عطاؤه بالفوز بشراء اليانصيب الوطني البريطاني.

2002: أسقط منصة رافعة على ساحة التايمز، وكان يرتدي بزة بلون الجلد مع هاتف خلوي ملصق بسرواله بغرض الترويج لفيرجين موبايل للخدمات الخلوية.

2003: فشلت محاولاته لمنع بريتش إيروايز من إيقاف رحلات الكونكورد.

2004: يدرس إمكانية إنشاء شركة طيران تسيّر رحلات بأسعار منخفضة في الولايات المتحدة.

دروس في القيادة

أسلوب عصري

لقد تمكن ريتشارد برانسون من توطيد اسم فيرجين منذ أيام طفولته الأولى في مدينة لندن المتقلّبة عندما تم اختزال صورة الإدارة الأولى لتجارة الأسطوانات الموسيقية في فيرجين بالصيغة البسيطة: لا يوجد شيء اسمه أندي ويليامز.

انقطع برانسون الذي كان يعاني جزئياً من عدم القدرة على فهم ما يقرأه، عن الدراسة في المدرسة الثانوية في سنّ السادسة عشرة، وأدرك باكراً أهمية التفكير في الدخول في مشاريع تجارية على ارتباط وثيق بطبيعة عمل مجلة ستيودنت الخاسرة. كتب برانسون "لم أرَ في ستيودنت نهاية في حدّ ذاتها، بل زوال اسم. رأيت فيها بداية لنطاق واسع من الخدمات التي تتمتع بالكفاءة والسمعة الجيدة، وكلمة يمكن للناس التعرف إليها بوصفها تحمل قيماً أساسية معينة". ستصبح هذه الكلمة في وقت لاحق فيرجين وسيتوسع اسم فيرجين ليشمل في نهاية المطاف المبيعات التي تصنعها الشركة، وإنتاج الأفلام السينمائية، والملبوسات، إلى جانب العشرات من المنتجات والخدمات الأخرى.

تبيّن لبرانسون في العام 1971 أن تعلّق الشباب بالموسيقى لم يكن يحظى بالخدمة الكافية من قِبل متاجر بيع الأسطوانات الموسيقية البليدة، والرسمية، والتي كانت تتقاضى أجوراً باهظة لقاء بيع أسطوانات الفنانين المشهورين في تلك الأيام. كتب برانسون "لم يكن أي من هذه المتاجر التي تبيع الأسطوانات الموسيقية يتحلّى بالإثارة أو حتى باهتمام واضح بالموسيقى. و لم تكن تجد لدى الموظفين هناك الذين يلبسون ثياباً بالية أي موافقة أو اهتمام عندما تشتري منهم ألبوم جيفرسون إيربلاين الجديد. كانوا يكتفون بوضع النقود في الدرج كما لو أنك اشتريت مانتوفيني أو

بيري كومو". مضى برانسون نحو تأسيس متجر في شارع أوكسفورد بمدينة لندن لبيع أسطوانات موسيقى الروك لمحبّيها في الأيام الأولى التي شهدت رواج هذا النوع من الموسيقى. عرضت فيرجين سمّاعات الرأس، والأرائك، وأكياس الفول لزبائنها، إلى جانب تقديم القهوة والنسخ المجانية للمحلات الموسيقية السرّية، لكنها كانت ترفض بيع الأسطوانات الموسيقية للفتيات الصغيرات التي كانت تسجلها شركات مثل أوزموند وسويت، اللتين كانتا في ذلك الحين تحققان مبيعات ضخمة، لأنها لم تكن تنسجم مع الصورة العصرية الجدّية لمتجرها.

كتب برانسون "أردنا من الزبائن البقاء لفترة أطول، والتحدث إلى الموظفين، ومعرفة الأسطوانات التي ينوون شراءها. فالناس يأخذون الموسيقى على محمل الجدّ أكثر من أمور عديدة أخرى في الحياة. فهي تمثل جزءاً من الطريقة التي يعرّفون بها أنفسهم - مثل السيارة التي تقودها، والأفلام السينمائية التي تشاهدها، والثياب التي تلبسها. كان على متجر فيرجين الأول أن يدمج كافة هذه الأوجه التي تمثل كيفية توافق الموسيقى مع حياة الناس. ومن أجل معرفة السبيل المؤدية إلى ذلك، فكّرت في إنشاء إطار عمل مفاهيمي لما كانت ستؤول إليه فيرجين في وقت لاحق".

بعد أن أسس برانسون تجارة موسيقية ناجحة، كرّر العملية ذاتها للقفز إلى صناعة النقل الجوّي. ففي العام 1984، كانت بيبول إكسبرس شركة الطيران الوحيدة التي توفر رحلات زهيدة الثمن عبر المحيط الأطلسي. يروي برانسون كيف أنه التقط سماعة الهاتف ذات يوم وحاول الدخول إلى نظام الحجوزات لدى تلك الشركة. كان الخط مشغولاً، وظل على تلك الحال طوال ذلك اليوم. "علّلت ذلك بأنه إما أن بيبول إكسبرس تدار بشكل سيئ، وفي هذه الحالة، تكون هدفاً سهلاً لشركة منافسة جديدة، أو أن الطلب مرتفع لدرجة تفسح في المجال أمام ظهور شركة منافسة جديدة". وهكذا، بدأ برانسون فيرجين إيروايز.

وفقاً لأسلوب برانسون التقليدي، كانت الرحلة الأولى محمّلة بسبعين صندوقاً من زجاجات الشامبانيا، حيث رقص الركاب في الممرات على أنغام "لايك أفيرجين" Like a Virgin لمادونا. في بداية الرحلة، تم إعلام الركاب بأنهم سيتمتعون بعرض خاص لمقصورة الطيار على شاشات الأفلام لديهم. وفي ما كانت الطائرة تندفع على مدرج المطار، بدا أن الطاقم المؤلف من ثلاثة رجال غير عابئ على الإطلاق بتسيير الطائرة. ومع ارتفاع مقدمة الطائرة، انتزع أحد أفراد الطاقم مفصلاً. ازداد قلق الركاب إلى أن استدار الطاقم نحو الكاميرا وكشف عن هويته ليتبين أنهما اثنان من مشاهير لعبة الكريكت ثالثهما برانسون نفسه. لم يكن هذا المشهد الخاص من المقصورة سوى فيلم تم تصويره في جهاز محاكاة الطيران في وقت سابق.

يقرّ برانسون بأنه ليس مبتكراً لمنتجات أو خدمات جديدة. غير أنه حاذق جداً في تحديد المنتج أو الخدمة التي تعرض بسعر مرتفع، أو ذات نوعية سيئة، أو تفتقر إلى المنافسة. ويقوم بعد ذلك بتحويلها إلى صورة مصغرة. شرح برانسون استراتيجيته على موقع الوب الخاص بفيرجين غروب قائلاً بأنها تعتمد دائماً على "البحث عن الفرص التي تمكّننا من توفير شيء أفضل، وأحدث، وأكثر قيمة، وانتهازها. وغالباً ما ننتقل إلى ميادين عادة ما يحظى الزبون فيها بصفقة رديئة، وحيث لا توجد منافسة. وبالإضافة إلى تنمية أنشطتنا التجارية الإلكترونية، نسعى كذلك إلى تقديم المنتجات والخدمات 'القديمة' بطرق جديدة... وعلى العكس مما قد يعتقده بعض الناس، فإن توسعنا الدائم وإمبراطوريتنا الاستنخابية ليست عشوائية ولا متهورة. وكل مشروع تجاري جديد يبرهن عن مهارتنا في اختيار السوق المناسبة والفرصة الملائمة".

كما أن برانسون قام بنشر ماركاته في أسواق جغرافية جديدة، مطبقاً الصيغة التي نجحت في المملكة المتحدة وتصديرها. ففي العام 1989،

انتقل إلى اليابان، فبدأ بتسيير رحلات فيرجين أتلانتيك من لندن إلى طوكيو، ليعقد بعد ذلك عدة صفقات لمساعدة شركات البيع بالتجزئة والمؤسسات التي تبيع المنتجات الاستهلاكية في اليابان في التوسع نحو أوروبا. وفي العام 1990، افتتح المتجر الأول في ما سيصبح لاحقاً سلسلة تمتلك ثلاثين متجراً ضخماً تحمل اسم فيرجين وتبيع التسجيلات الموسيقية، والأفلام السينمائية، والبرمجيات، والكتب في مشروع تجاري مشترك مع شركة ماريو اليابانية المحلية للبيع بالتجزئة. تبع ذلك إنشاء سلسلة مؤلفة من عشرين صالة سينما. كما أنها تسيّر رحلات متدنية الكلفة في أوستراليا وقارّة آسيا.

في العام 2002، انتقل برانسون إلى أسواق الولايات المتحدة مع خدمة جديدة للهواتف الخلوية. توفر شركة فيرجين موبايل هواتف خلوية تحمل أسماء مثل كاي 7 رايف، وسوبر مودِل، وبارتي أنيمال. وعندما يتصل المشتركون طلباً للمساعدة باستخدام حساباتهم، تردّ عليهم "عاملة هاتف" مؤتمتة صوتها خشن وتدعى أمبر طالبةً رقم الهاتف النقال. وبعد ذلك، تسأل بطريقة مرحة عن الرقم الحقيقي، "وليس الرقم المذكور على الجهاز". وبعد ثمانية عشر شهراً فقط على بدء الشركة لأعمالها، وصل عدد المشتركين في خدمة فيرجين موبايل يو أس إي إلى 1.8 مليون مشترك، مما جعلها ضمن الشركات العشر الأولى المورّدة لخدمات الهاتف النقال في الولايات المتحدة. كما أن معدل نموها السنوي البالغ 50 في المئة كان، لفترة من الزمن، الأسرع في هذه التجارة.

في العام 2002، قال برانسون "فيرجين ليست اسماً تجارياً لمنتج وحيد، مثل نايكي أو كوكا كولا. إنه اسم مختلف ومتباين، بحيث تتوفر الفرص أمام نشره على نطاق أعرض من المجالات التسويقية. أريد أن أجعل من فيرجين الاسم التجاري الأول في العالم، بدلاً من العاشر، الذي هو عليه الآن. وهناك مجال واسع أمام تحقيق ذلك على

المستوى العالمي، لكنني أعتقد بأننا ذهبنا إلى أقصى ما يمكننا بلوغه في المملكة المتحدة".

من يدري أين سيحُطّ برانسون رحاله بعد ذلك؟ كتب برانسون في سيرته الذاتية "في كافة المشاريع التجارية، كانت فيرجين، في نهاية الأمر، خدمة، وقيمة للمال، ومنتجات بسيطة. ورؤيتي لفيرجين لا تسير بموازاة الخطوط المتعارف عليها الخاصة بتأسيس شركة تتميز بمكاتب رئيسية فسيحة، وهرمية قيادية تنبع من مجلس إدارة مركزي... فعقلي لا يعمل بهذه الطريقة. أنا بعيد كل البعد عن الشكليات، وأنا كثير النشاط، وأحب المضي قدماً".

8

القادة الذين يتعلمون بسرعة

القيادة والتعلّم أمران متلازمان. في حوارية *أفلاطون الجمهورية*، كتب بأن التعلّم ضروري للحراس الذين يتولّون زمام السلطة في الدولة الطوباوية (المثالية). لقد فرض أفلاطون عليهم نظاماً قاسياً للتربية الثقافية والبدنية منذ الصغر لكي يكبروا ويصبحوا قادة. والسبب من وراء ذلك بسيط: لا يمكن للقادة إرشاد أتباعهم ما لم يتعمّقوا في المعرفة من خلال التعلّم.

لكن لكي يكونوا مخلصين للوظائف المكلفين بها، يتعين على القادة أن يكونوا سريعي التعلّم؛ بطريقة لا تُعزى بالضرورة إلى التعليم الرسمي أو المعلومات المستمدة من الكتب. تنبع الحاجة إلى التعلّم بسرعة من حقيقة أن كافة القادة؛ بصرف النظر عن المجالات التي يعملون فيها، يتعاملون مع وقائع في حالة تغير متواصل. فالأسواق تتغير، وهناك مجموعات جديدة من ظروف سياسية كانت أم عسكرية تظهر، وغالباً ما يكون من غير الواضح ما إذا كانت الاستراتيجيات أو التكتيكات السابقة لا تزال صالحة للتطبيق أم أنه يتعين صياغة بدائل جديدة. فعندما تتغير الأوضاع مثلاً، هل من الصحيح أن يحافظ المرء على اتجاهه أم عليه تغييره؟ كل قرار يتطلب تقديراً خاصاً، والقادة مطلوب منهم اتخاذ القرارات باستمرار. ولكي

يقوموا بذلك، يتعين عليهم التعلّم بسرعة، والسعي وراء معرفة معلومات جديدة متى احتاجوا إليها.

كل من القادة الخمسة والعشرين الذين ذكرنا سيَر حياتهم في هذا الكتاب كان يتميز بسرعة التعلّم. فوليام (بيل) غايتس، رئيس شركة مايكروسوفت وكبير مهندسي البرمجيات فيها، ينتمي إلى أعلى هذه اللائحة. كان وليام سريعاً في التعلّم قبل وقت طويل من بدئه بكتابة برامج البرمجيات في سن الثالثة عشر، وكان سريعاً على وجه الخصوص بعد أن أطلق، مع صديق الطفولة بول ألين، مايكروسوفت في العام 1975 – وهو في العشرين من عمره. وفي غضون ثلاثين عاماً تقريباً، نمت الشركة لتصبح عملاقاً في صناعة البرمجيات، يعمل لديها أكثر من 56.000 موظف وتحقق عائدات تقدّر باثنين وثلاثين مليار دولار – ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى قدرة غايتس على التعلّم بسرعة – وحمل مايكروسوفت على تنفيذ – ما ينبغي تنفيذه للرقيّ بالشركة إلى المستوى التالي.

كما أن فردريك سميث، مؤسس فيدرال إكسبرس والمسؤول التنفيذي الرئيسي فيها، كان قائداً آخر أظهر بشكل متكرر قدرته على التعلّم بسرعة من الملاحظة والخبرة. والمثال التقليدي على ذلك في حالة سميث هو قدرته على الإحساس، قبل زبائنه ومنافسيه على حدٍّ سواء، بالحاجة إلى نظام لتعقب الرزم والمستندات التي توصلها فيدإكس. وكما يقول سميث، مكّن هذا النظام فيدإكس من تعبئة نفسها في ميدان تنافسي ومن تقديم خدمات لا يمكن "تحويلها إلى سلع" بسهولة.

كان لويس غيرستنر، الرئيس السابق لشركة أي بي أم والمسؤول التنفيذي الرئيسي فيها، سريع التعلّم أيضاً. فما أن انضم إلى عملاق صناعة الحواسيب في نيويورك حتى أدرك بأن الخطة التي وضعها القائد السابق من أجل تجزئة أي بي أم إلى شركات (بايبي بلو) أصغر ستجلب

الكوارث، وراهن على إقناع الشركة بتبنّي استراتيجية معاكسة – استراتيجية تجعل أي بي أم توفر حلولاً متكاملة للشركات المختلفة تفي بحاجاتها الكثيرة والمتنوعة لتكنولوجيا المعلومات. ساعدت هذه المعرفة، التي ترافقت مع تركيز حاد على الأداء، المهندسَ غيرستنر على إحداث تحوّل كبير في الشركة.

يمكن للأمثلة المستقاة من سيَر هؤلاء القادة ونفاذ بصيرتهم أن تكون في غاية الأهمية في مساعدة المدراء التنفيذيين في معرفة كيف أن السرعة في التعلّم تعتبر سمة جوهرية لتطوير مهاراتهم القيادية الخاصة. لكن قد يكون من المهم التنبيه إلى حقيقة أنه لكي يكون التعلّم السريع فعالاً، يتعيّن أن يتحول إلى عادة. فالقادة الذين يتعلّمون بضعة دروس بسرعة، ثم يتوقعون تكرار تلك العملية بنجاح عبر تطبيقها مرّات ومرّات، معرضون لخطر عظيم، لأنه غالباً ما يكون تطبيق الحلول القديمة على مشاكل جديدة وصفة سريعة للفشل.

وليام غايتس WILLIAM H. CATES

التحدي:

الدفاع عن مايكروسوفت في مواجهة المشرّعين (على جانبي الأطلسي)

النجاحُ يقلل من شأنه أحياناً. في مايكروسوفت، ساعد الدافع التنافسي القتالي الذي لا هوادة فيه الذي كان يتحلّى به بيل غايتس، في دفع الشركة في اتجاه تحقيق السيطرة على صناعة البرمجيات في العالم. وهذا التأثير الكبير الذي تتمتع به الشركة ضمن لها ربحية وعائدات في ارتفاع مستمرّ وجعل غايتس أثرى رجل في العالم. غير أنه كان للسيطرة على السوق جانب سلبي. فقد نتج عنها أكبر تحدٍّ واجهه غايتس ومايكروسوفت: الإبقاء على استحواذها على السوق مع توقّي التشريعات التي تمنع الاحتكار في الولايات المتحدة وأوروبا. ففي العام 2000، كاد المشرّعون في الولايات المتحدة أن يصلوا إلى قرار يقضي بتجزئة مايكروسوفت إلى شركتين. لكن بالرغم من زوال هذا الخطر، لا يزال المشرّعون يثقلون كاهل الشركة بتكاليف قانونية وإدارية باهظة يمكن أن تؤثر في كيفية أداء الشركة لأعمالها في المستقبل.

بدأت الهمهمة بشأن الخطوات الاحتكارية التي قامت بها مايكروسوفت تُسمع منذ أكثر من عقد. ففي مقالة للبيزنس ويك نُشرت في شهر تشرين الثاني/نوفمبر 1992 تحت عنوان "هل يلعب بيل بإنصاف؟"، أبدى الكاتب قلقاً مبكّراً من أن الشركة، برغم أن عمرها لا يتجاوز سبع عشرة سنة، قد تحولت إلى عملاق بسرعة كبيرة جداً. وأشارت المقالة إلى أن نظام التشغيل أم أس دوس الذي تنتجه مايكروسوفت تم تركيبه، في ذلك الوقت، على أكثر من 80 في المئة من الحواسيب الشخصية في العالم أجمع. واليوم، يوجد نظام التشغيل ويندوز الذي تنتجه مايكروسوفت في

أكثر من 95 في المئة من الحواسيب في العالم. وهذا في حدّ ذاته ليس أمراً سيئاً بالضرورة. حتى إنه في الواقع يساعد المستهلكين طالما أنه يعمل على تأسيس معايير عالمية منسجمة للحوسبة. والمشكلة هي أن نشاط مايكروسوفت لا يقتصر على تصميم نظم التشغيل، فهي تنتج كذلك تطبيقات برمجيات وتتنافس مع شركات البرمجة الأخرى على انتزاع حصة السوق. وقد أزعجت هذه القضية المشرّعين - ومنافسي غايتس بدون شك. ويزعم النقّاد بأنه عندما تواجه مايكروسوفت منافساً ناجحاً في البرمجيات، فإن غايتس يتصدى للأمر باتباع مقاربة ذات شقين: إما أن يشتري تلك الشركة المنافسة أو يدفنها. ولكلا الأسلوبين مضامين خطيرة تقضي على المنافسة.

تعدّ طريقة تعامل غايتس مع شركة إنتويت التي تنتج برامج مالية شخصية مثل كويكن وكويكبوكس مثالاً على مقاربة "الشراء" التي يتبعها غايتس. فعندما فشلت منتجاتها المالية الشخصية في النجاح في انتزاع حصة من سوق كويكن الضخمة، سعت مايكروسوفت في العام 1994 إلى الاستيلاء على إنتويت. وسرعان ما تدخّل المشرّعون لمنعها من تحقيق ذلك؛ فقد رفعت وزارة العدل الأميركية دعوى قضائية لمنع مايكروسوفت من إتمام عملية الإندماج؛ وبحلول العام 1995، باتت الصفقة في حكم الميتة.

كما يزعم النقاد بأنه عندما يكون من غير المرجح أن يتمكن غايتس من شراء منافس محتمل، تتحول مايكروسوفت عند ذاك إلى كرة من حديد. عادة ما يشتمل تكتيك "الدفن" توفير مايكروسوفت تطبيقاً مجانياً أو ضمّ هذا التطبيق إلى نظام التشغيل ويندوز. وغالباً ما تستمرّ في نهجها هذا حتى لا يعود التطبيق المنافس يشكّل خطراً. وخير مثال على ذلك صراعها مع نتسكايب.

في العام 1994، أطلقت نتسكايب برنامج التصفح (المستعرض) نافيغيتور، وسرعان ما ذاع انتشاره بين المستخدمين غير التقنيين في العالم الذين كانوا قد تنبّهوا للتوّ إلى الإمكانات التي توفرها شبكة الوب العالمية.

وعندما طُرحت أسهم نتسكايب للاكتتاب العام سنة 1995، كان نـــافيغيتور المستعرض الأكثر استخداماً من قِبل متصفّحي شبكة الإنترنت – كمـــا أن الهالة الضخمة التي أحاطت بعملية طرح الأسهم أمام الاكتتاب الأولي العام ساعدت في تنامي أعداد شركات الدوت كوم. ردّت مايكروسوفت على ذلك بطرح إنترنت إكسبلورر، الذي أصبح في ما بعد جـــزءاً لا يتجـــزأ مـــن ويندوز. وبما أنه برنامج ملحق مجاني، فقد اكتســـب إكســـبلورر شـــهرة متزايدة، في حين بيعت نتسكايب، التي باتت إيراداتها مشكوكاً فيها، لتـــايم وارنر التابعة لأميركا أون لاين في العام 1998.

في غضون السنوات القليلة التالية، تابع إكسبلورر نموه على حساب نافيغيتور. وفي أيار/مايو 2003، وقعت مايكروسوفت على اتفاقية مع تـــايم وارنر، وافقت بموجبها أميركا أون لاين على استخدام إنترنت إكســـبلورر بوصفه برنامج التصفح (المستعرض) الأساسي لديها لمدة ســـبع ســـنوات. يعتقد بعض المراقبين أن تلك الاتفاقية كانت بمثابة المسمار الأخيـــر فـــي نعش نافيغيتور. وأشار موقع الوب News.com التابع لـــ CNET إلـــى أن نتسكايب سيتحول من "يتيم مهمل لتايم وارنر إلى مرشح للموت الرحيم".

للتعامل مع مثل هذه القضايا، بدأ المشرفون على محاربة الاحتكار في وزارة العدل الأميركية بالبحث في قضية مايكروسوفت. وبعد القضية التـــي رفعوها ضد الشركة والمتعلقة بإنتويت، وجهوا ضربة قوية إلى الشركة فـــي العام 2000 عندما وجد القاضي توماس بينفيلد جاكســـون أن مايكروســـوفت مذنبة بارتكابها ممارسات مناوئة لمبدأ التنـــافس ووصـــفها بأنهـــا "شـــركة احتكارية مفترسة". أمر جاكسون بتجزئة الشركة إلى شركتين: تقوم الشركة الأولى بإنتاج نظام التشغيل، في حين تنتج الأخرى تطبيقات البرمجيات. غير أن مايكروسوفت استأنفت الحكم وتم نقضه، وفي مقابل ذلك، تم إنزال عقوبة أخف بكثير اتخذت شكل فرض قيود على الشركة. واليـــوم، باتـــت مســـألة تجزئة الشركة في حكم الميتة. وكما أشارت ذي إكونومست في العام 2004، "تنتج هذه الدعاوى دوياً بين الحين والآخر، مثل حشرجة الاحتضار، لكنها لم تعد تشكل خطراً على حياة الشركة".

ومع ذلك واجه غايتس ورفاقه تحدّيين آخرين. الأول كان صراع مايكروسوفت مع ريل نتورك التي تنافس برمجياتها ريل بلاير (والتي تسمح للمستخدمين بالوصول إلى المحتوى السمعي والفيديوي على الإنترنت) البرمجيات ميديا بلاير التي تنتجها مايكروسوفت. فقد تضخمت القضية كثيراً في أذهان المشرّعين في اللجنة الأوروبية التي أعلنت في آذار/مارس 2004، وبعد خمس سنوات من التحقيقات، أن "مايكروسوفت أساءت استخدام قدرتها شبه الاحتكارية في أسواق نظم التشغيل الخاصة بالحواسيب الشخصية والذي نتج عنه الحدّ من إمكانية تشغيل الحواسيب التي تعمل على ويندوز مع المخدمات التي تنتجها الشركات الأخرى. كما أن الشركة خرقت القانون بإساءة استخدام إمكاناتها في الأسواق في ما يتعلّق بالتكنولوجيا التي تتيح للناس الاستماع إلى الموسيقى ومشاهدة أفلام الفيديو على حواسيبهم الشخصية".

يعتقد البروفسور إريك كليمونز من وارتون أن أبعاد قرار اللجنة الأوروبية واضحة ويقول، "بناء على أي تعريف تقني لمنع الاحتكار، وأي تعريف تقني لإساءة استخدام القوة السوقية، نجد من الجليّ أن لمايكروسوفت قوة احتكارية وأنها قد أساءت استعمالها. يشتمل التعريف الكلاسيكي على أشياء مثل الدعم المالي غير المباشر لخطوط المنتجات. وفي كل مرّة تقدم فيها منتجات مجاناً، فإنك ووفقاً للتعريف، تتقاضى ثمناً زائداً من بيع شيء آخر. يتعيّن أن تكون كذلك. وإذا كنت تتقاضى ثمناً زائداً من بيع شيء آخر، فأنت بذلك تحطم منافسيك... في مقدور [مايكروسوفت] أن تتقاضى ما تشاء لقاء بيعها نظام التشغيل ويندوز، كما في مقدورها تقديم ميديل بلاير مجاناً بمفرده. وحقيقة الأمر أنه بناء على القانون التقليدي المضاد للاحتكار، فإن تقديم ميديا بلاير مجاناً مع ويندوز يعني بوضوح أنها تتقاضى ثمناً زائداً على نظام التشغيل".

التحدي الثاني كان مع غوغل، أكبر منافس لمايكروسوفت في ميدان البحث على الإنترنت. تعتبر غوغل، التي طرحت للاكتتاب العام في آب/أغسطس 2004، صاحبة محرك البحث الأكثر شهرة؛ استناداً إلى

بعض التقديرات، يستخدم غوغل في حوالى 80 في المئة من كافة عمليات البحث على الإنترنت؛ لكن عائداتها البالغة مليار دولار لا تساوي سوى كسر بسيط من عائدات مايكروسوفت. ومن جهتها، أطلقت مايكروسوفت التي توفر إمكانيات البحث من خلال أم أس أن، "شريط أدوات" يشبه شريط أدوات غوغل. وأشارت ذي إكونومست إلى أن "تحميل شريط أدوات الأم أس أن هو في الأساس مجاني واختياري، كما كان متصفح الوب وميديا بلاير في مرحلة سابقة، واللذان تنتجهما مايكروسوفت. والخطوة الثانية ستكون لا محالة مكاملة مثل هذه الوظائف البحثية مع ويندوز، على أساس أنها تشتمل على تكنولوجيا جوهرية ينبغي أن تكون جزءاً من نظام التشغيل... وبعبارة أخرى، تتهيأ مايكروسوفت لاستخدام هيمنتها في ميدان تصفح الوب وبرمجيات نظم التشغيل من أجل الترويج لنفسها في سوق منفصلة أخرى؛ سوق محركات البحث هذه المرّة؛ على حساب منافسيها".

لكن ما علاقة كل ما تقدم بأسلوب قيادة بيل غايتس؟ هناك علاقة قوية بالفعل، لأنه بناء على كل ما تقدم، نجد أن الخطوات التي تقوم بها مايكروسوفت تنبع من الثقافة التنافسية بالغة الحدّة التي زرعها غايتس في الشركة منذ أن استهلّت أعمالها. لكن في ربيع العام 2004، ظهرت بعض الإشارات التي تدل على أن مايكروسوفت بدأت في تليين مواقفها. فقد سوّت الشركة نزاعاً طال أمده مع صن ميكروسيستمز، العدو القديم. كما أن مايكروسوفت وقعت على اتفاقية هامة للترخيص المتبادل مع سيمنز أتاحت لكل من الشركتين الحصول على براءات الاختراع التي تملكها الشركة الأخرى. ربما يقول المتفائلون بأنها إشارات ترحيبية تدل على أن مايكروسوفت ورئيسها، بعد سنوات من خوض المعارك، يتجهان نحو انتهاج مقاربة في القيادة تتسم بمزيد من التعاون، أو التخفيف من المواجهة على الأقل، والمستقبل سيثبت ذلك أو عكسه.

1955: وُلد في 28 تشرين الأول/أكتوبر في سياتل. كان أبوه وليام يعمل محامياً في سياتل، وكانت أمّه، ماري غايتس، محاضِرة في جامعة واشنطن وعضواً في مجلسها، ورئيسة ليونايتد واي أنترناشونال.

1967: التحق غايتس بمدرسة لايكسايد، وهي مدرسة خاصة جرت العادة على أن ترسل العائلات الثرية التي تقطن في سياتل أبناءها إليها. وفي هذه المدرسة شاهد أول حاسوب في حياته.

1968: أدرك وهو لا يزال في سن الثالثة عشرة مدى اهتمامه بالبرمجيات وكتب أول برنامج له لممارسة لعبة التيك تاك تو. وقال في وقت لاحق أن الحاسوب الذي استخدمه كان "ضخماً، وبطيئاً، ومزعجاً، وبطيئاً، ومنفّراً".

1973: التحق بجامعة هارفرد كطالب في السنة الأولى وأقام مع ستيف بالمر، الذي هو الآن المسؤول التنفيذي الرئيسي في مايكروسوفت. وفي الوقت الذي كان يدرس فيه في هارفرد، طوّر غايتس إصداراً للغة البرمجة بايسك لكي يُستخدم على حاسوب أم أي تي أس ألتير MITS Altair. لكنه ما لبث أن ترك الجامعة من غير أن يتخرّج منها.

1975: أسس شركة مايكروسوفت مع صديق الطفولة بول ألين. وعملا على الترويج للبرمجيات التي تستخدم على الحواسيب الشخصية. وبلغت عائدات مايكروسوفت في سنتها الأولى 16.000 دولار.

1977: بعد أن أنجزت مايكروسوفت مشاريع برمجية لشركات مثل كومودور، وتكساس إنسترومنتس، وغيرها، تمكنت من تحقيق أرباح بلغت قيمتها قبل اقتطاع الضرائب 112.000 دولار من عائدات بلغت 381.715 دولاراً.

1979: انتقلت مايكروسوفت من ألبوكويرك في نيو مكسيكو إلى بيليفيو في واشنطن. وكان الحافز الأساسي لهذا الانتقال تدهور العلاقات مع أم أي تي أس وصعوبة تجنيد مبرمجين موهوبين في نيو مكسيكو.

1980: التقى غايتس وألين وبالمير مع المدراء التنفيذيين في شركة أي بي أم الذين أرادوا الترخيص من مايكروسوفت بإنتاج حاسوب شخصي، يعمل أساساً وفقاً للغة البيسك وغيرها من لغات البرمجة الأخرى، غير أن المناقشات توسعت في النهاية لتشمل نظام التشغيل.

1981: تشكلت مايكروسوفت كشركة في 25 حزيران/يونيو. وفي 12 آب/أغسطس، من هذه السنة، طرحت أي بي أم حاسوبها الشخصي الجديد الذي يعمل على نظام تشغيل مايكروسوفت ذي 16 بت، وعلى أم أس دوس 1.0.

1983: ألقى غايتس أول خطاب له في كومديكس، وهو معرض تجاري لصناعة الحواسيب. وفيه أعلن عن خطط لطرح برمجيات جديدة تسمى ويندوز. وكان والد غايتس يشرف على جهاز إسقاط الشرائح أثناء تقديم العرض.

1986: في شباط/فبراير، انتقلت مايكروسوفت إلى مجمع تجاري في ريدموند، في واشنطن. وبعد ذلك بشهر واحد، طرحت أسهم الشركة للاكتتاب العام.

1990: في أيار/مايو، تم إطلاق ويندوز 3.0 في ظل ضجة إعلامية كبيرة، بعد عدة إصدارات لم تحقق النجاح أو الشهرة المتوقعة. واستناداً إلى أحد المراقبين، كان ذلك الإصدار "الإنتاج الأكبر والأكثر انتشاراً حتى الآن".

1993: أجرت وزارة العدل الأميركية تحقيقاً حول ممارسات مايكروسوفت الاحتكارية.

1994: في الأول من كانون الثاني/يناير، عقد غايتس قرانه على مليندا فرينش.

1994: في السابع من تموز/يوليو، توصلت وزارة العدل الأميركية إلى اتفاق تسوية مع مايكروسوفت.

1994: سعى غايتس إلى تملّك إنتويت Intuit، وهي شركة تصنّع برمجيات ماليّة شخصية مثل كويكن وكويكبوكس. وفي سبيل هذا الهدف، بدأ بالتفوض مع مؤسس الشركة سكوت كوك، متجاهلاً المعارضة التي أبداها كبار المدراء في إنتويت الذين عارضوا عملية الاندماج، من أجل شراء الشركة مقابل 1.5 مليار دولار من أسهم مايكروسوفت، أي ما يزيد بأربعين في المئة على قيمة إنتويت الأصلية.

1995: تقدمت وزارة العدل الأميركية بدعوى قضائية لمنع عملية الاندماج بين مايكروسوفت وإنتويت، مما دفع بغايتس إلى سحب عرضه بشراء الشركة.

1995: في آب/أغسطس، أطلقت مايكروسوفت ويندوز 95.

1995: نشر غايتس كتابه The Road Ahead والذي عبّر فيه عن تأملاته بماضي العصر الرقمي ومستقبله. حاز هذا الكتاب على المرتبة الأولى في لائحة أكثر الكتب مبيعاً التي تنشرها ذي نيويورك تايمز لمدة سبعة أسابيع.

1995: في كانون الأول/ديسمبر، أعلن غايتس عن التزام مايكروسوفت بدعم الإنترنت وتحسين خدماتها.

1998: في حزيران/يونيو، أطلقت مايكروسوفت ويندوز 98.

1999: كتب غايتس Business@ The Speed of Thought، حيث جادل بأن الحواسيب يمكنها حل المشاكل التجارية بطرق جديدة. وأدرج هذا الكتاب في لائحة أكثر الكتب مبيعاً التي تنشرها ذي نيويورك تايمز، وذي وال ستريت جورنال، ويو أس توداي، وأمازون دوت كوم.

2000: في كانون الثاني/يناير، أعلن عن إطلاق مؤسسة بيل ومليندا غايتس، والتي نتجت عن اندماج غايتس ليرنينغ فاونديشن، وكانت تعمل على زيادة إمكانية الحصول على التكنولوجيا من خلال المكتبات العامة، ووليام أتش غايتس فاونديشن، التي كانت تركز على تحسين الأوضاع الصحية العالمية. تلقت هذه المؤسسة التي يرأسها ويليام، والد بيل غايتس، وباتي ستونزيفر، التي تعمل في سياتل منحاً تقدر بحوالي 27 مليار دولار.

2000: في شباط/فبراير، أطلقت مايكروسوفت ويندوز 2000.

2000: في نيسان/أبريل، كسبت وزارة العدل دعوى قضائية كانت قد رفعتها ضد مايكروسوفت وتتهمها فيها بخرق قوانين منع الاحتكار، وقد وجدت المحكمة أن الشركة كانت مذنبة بارتكابها ممارسات تتنافى مع مبدأ المنافسة. استشهد القاضي توماس بينفيلد جاكسون بممارسات مايكروسوفت الاحتكارية في نظم التشغيل وأمر بتجزئتها إلى شركتين.

2000: في حزيران/يونيو، وضع بيل غايتس وستيف بالمر استراتيجية NET. للخدمات الشبكية. قال غايتس "يمكنك القول بأن الشركة تراهن على ذلك. سنضع كافة مواردنا في خدمة NET. لأننا نعتقد بضرورة القيام بذلك، ولذلك فإن استراتيجيتنا بأكملها مبنية على هذه القاعدة".

2001: نقضت محكمةُ الاستئناف حكم القاضي جاكسون الذي كان قد أمر بتجزئة الشركة، لكنها فرضت عليها بعض "العلاجات السلوكية".

2001: في أيار/مايو، أطلقت مايكروسوفت أوفيس إكس بي، وفي تشرين الأول/أكتوبر، أطلقت ويندوز إكس بي.

2001: دخلت مايكروسوفت إلى سوق الألعاب الفيديوية التي تشهد منافسة قوية، فطرحت Xbox في مواجهة بلاي ستايش 2 الذي تنتجه شركة سوني، وفي مواجهة غايم كلوب الذي تنتجه نينتندو. وفي غضون ثلاث سنوات، تمكنت مايكروسوفت من تخطي نينتندو لتصبح المنافس الرئيسي لسوني في هذه السوق.

2002: في تشرين الثاني/نوفمبر، أطلقت مايكروسوفت وشركاها تابليت، وهو حاسوب يمكن للمستخدمين أن يكتبوا عليه باستخدام القلم.

2003: بلغت عائدات مايكروسوفت 32.19 مليار دولار للسنة المالية التي تنتهي في شهر حزيران/يونيو، وبلغ عدد موظفيها 55.000 موظف يعملون في 85 بلداً ومنطقة من العالم.

2004: في كانون الثاني/ يناير، أعلن قصر باكنغهام أن الملكة إليزابيث الثانية ستكرّم غايتس وتمنحه رتبة الفروسية.

2004: في 24 آذار/مارس، وبعد خمس سنوات من التحقيقات، أعلنت اللجنة الأوروبية في بروكسيل أن مايكروسوفت قد أساءت استخدام قدراتها شبه الاحتكارية في نظم التشغيل، مما جعل من الصعب على الحواسيب التي تعمل على ويندوز العمل مع المخدّمات التي تنتجها الشركات الأخرى. غرّمت اللجنةُ مايكروسوفت مبلغ 613 مليون دولار. وفي حزيران/يونيو، أعلنت مايكروسوفت أنها ستستأنف الحكم.

2004: في نيسان/أبريل، سوّت مايكروسوفت وصن ميكروسيستمز النزاع الذي دام بينهما فترة طويلة. قضت الاتفاقية بأن تدفع مايكروسوفت لشركة صن 700 مليون دولار لكي تحل مشاكلها المتعلقة بقضايا منع الاحتكار، و900 مليون دولار لتسوية قضايا أخرى مع شريكاتها.

دروس في القيادة

الجمع بين الرشاقة والقدرة

كان بيل غايتس في الصف الثامن في مدرسة لايكسايد الراقية في سياتل عندما شاهد ماكينة جديدة مركبة في مبنى قسم الرياضيات والعلوم. وكما كتب ستيفن مايتز وبول أندروز في سيرتهما الذاتية Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry-and Made Himself the Richest Man in America، كانت الماكينة تسمى أي أس آر 33 تليتايب وكانت "أداة ميكانيكية كهربائية غريبة وضخمة تضم لوحة مفاتيح، وطابعة، وجهازاً لتثقيب الشريط الورقي، وقارئة، وجهاز مودم يمكنه ربط الوحدة عبر الهاتف بالعالم الخارجي". سُحر غايتس بهذه الآلة. وهذا ما دفعه إلى تعليم نفسه كيفية البرمجة عليها بسرعة جعلت وليام دوغال، وكان أحد المدرّسين الذين ساهموا في إحضار الحاسوب إلى المدرسة، يقول "احتاج إلى أسبوع واحد لكي يصبح أكثر براعة مني". ومع تعرّفه على البرمجيات، ظهرت أولى الإشارات التي تدل على مدى سرعة غايتس في التعلّم. فليس من قبيل المصادفة أن يحمل أحد كتبه العنوان Business@The Speed of Thought.

خلال مسيرته المهنية، أظهر غايتس مراراً أنه باحث سريع ويملك القدرة على الاستجابة للتطورات الناشئة وصياغتها. وفي هذا الصدد، يبرز مثالان هامان يشيران إلى بزوغ مايكروسوفت كشركة مهيمنة على صناعة البرمجيات على الصعيد العالمي، إضافة إلى التطور الشخصي لغايتس كقائد. يظهر المثالان الطريقة التي أبرمت فيها مايكروسوفت التي اكتمل نموها صفقة مع أي بي أم لكي تكون مطوّر نظام التشغيل أم أس دوس لحواسيب هذه الشركة الضخمة، وطريقة تعرّف الشركة إلى إمكانات الإنترنت وتجاوبها السريع معها، برغم أنها كانت في البداية متأخرة عن شركة نتسكايب.

تمكن غايتس، بالتعاون مع صديقه بول ألين ورفاقهما، قبل خمس سنوات على الأقل من البدء بالعمل على حاسوب أي بي أم، من تطوير إصدار للغة البرمجة بيسك BASIC لاستخدامها على حواسيب أم أي تي أس ألتير، التي كانت من أوائل الحواسيب الشخصية. في تلك الفترة، كان غايتس طالباً في جامعة هارفرد. ومن أوائل الدروس التي تعلّمها غايتس كان التعامل مع البرمجيات بوصفها صناعة. بالنسبة إلى الثقافة المستندة إلى الهواية في تلك الأيام؛ والتي كانت تنذر بالنقاشات التي ستحدث بعد ذلك بعشرين سنة حول المحتوى المجاني الذي توفره الإنترنت؛ كان المستخدمون على استعداد لدفع ثمن مقابل الأجهزة، لكنهم كانوا يتوقعون الحصول على البرمجيات مجاناً. تحدّى غايتس ذلك الافتراض، مجادلاً بأن الأجهزة بدون البرمجيات لا تساوي شيئاً. وبناء على ذلك، إذا قامت إحدى الشركات بتوظيف ونشر مبرمجين يعملون بدوام كامل من أجل كتابة كودات البَرمجيات، فستتكبّد نفقات، وبالتالي فهي تتوقع استرداد ما أنفقته عبر جمع الإيرادات وجني الأرباح. وبتعامل غايتس وألين مع البرمجيات على أنها عرض تجاري منذ البداية؛ وهو موقف جعل جماهير "البرمجيات المجانية" تنفر منهما؛ يكونان قد وضعا حجر الأساس لشركة مايكروسوفت في العام 1975. في السنة الأولى، حصلا على مبلغ يقارب 16.000 دولار من أم أي تي أس مقابل حقوق التأليف لألتير بيسك. وفي العام 1979، وهو العام الذي انتقلت فيه الشركة إلى مكاتبها الجديدة في بيلفيو في واشنطن، تجاوزت عائداتها المليون دولار.

مع مطلع الثمانينات، صار من المسلّم به على نطاق واسع أن الحواسيب الشخصية تشكل سوقاً سريعة النمو. كانت انطلاقة أبل تو Apple II؛ الذي كانت تنتجه أبل كومبيوتر، قوية، وكذلك كان حال العديد من الأجهزة الأخرى التي كانت تصنعها شركات مثل كومودور وراديو شاك وغيرهما. وكانت أي بي أم شديدة اللهفة لإطلاق حاسوبها

الشخصي وكانت تتطلع إلى شريك لديه برمجيات يمكنها تشغيل الجهاز. وعقب محاولة مكلفة وكارثية لتطوير إصدارها الخاص للغـــة البيســـك، أجرى المدراء التنفيذيون في أي بي أم اتصالات مع شركة مايكروسوفت في صيف العام 1980. في البداية، كانوا غير متحمسين للأمر بسبب هيئة غايتس التي توحي بأنه في الثامنة عشرة من عمره في حين أن عمره كان آنذاك خمسة وعشرون عاماً، لكن ثقة غايتس بنفسه، ومعرفته بالبرمجيات مكّنته من استمالتهم إليه. وفي وقت وجيز، باتت مايكروسوفت مستعدة للتوقيع على اتفاق تقوم بموجبه بكتابة البرمجيات بلغة البيسك وغيرها من لغات البرمجة لحواسيب أي بي أم – وهو اتفاق كان الدافع إليه بدرجـــة كبيرة اعتقاد غايتس بأن الشركة ستفعل كل ما يتطلبه الأمر للفوز بعقد مع أي بي أم.

شكّل ما سبق بحدّ ذاته انقلاباً رئيسياً لمايكروسوفت – غـــير أن فرصة أكبر كانت في الانتظار. فالعديد من الحواسيب كانت تستخدم في تلك الآونة نظام التشغيل سي بي/أم الذي كانت تنتجـــه شـــركة تدعى ديجيتال ريسيرتش. وبالرغم من أنه كانت تربط مايكروسوفت بديجيتال ريسيرتش علاقة وثيقة – حيث ســـبق أن أوصـــى غـــايتس باستخدام نظام التشغيل الذي تنتجه ديجيتال ريسيرتش في الحواسيب – غير أنه لم تكن أي بي أم وشركة ديجيتال ريسيرتش قـــادرتين علـــى التوصل إلى أي اتفاق. وبما أن غايتس كان عازماً على عدم إفشـــال تلك الصفقة، فقد أبرم اتفاقية ترخيص مع شـــركة تـــدعى ســـياتل كومبيوتر كانت قد طورت نظام تشغيل بدائياً يسمى كيودوس لكي تحل محل ديجيتال. لكن قبل أن تطلق أي بي أم حاسوبها الشخصي، قام غايتس بضربة موفقة، فقد اشترت مايكروسوفت نظامَ التشغيل مـــن سياتل كومبيوتر مقابل 75.000 دولار، وسمّته 86 – أو أس.

كتب مايتز وأندروز "لم تكن تلك مجرد صفقة موفقة بالنســـبة إلى

مايكروسوفت، لقد كانت صفقة العصر". ضمنت هذه الصفقة امتلاك مايكروسوفت؛ والتي كانت قد حازت على ترخيص باستخدام؛ برمجيات تلك الشركة ونظام تشغيلها عند إطلاق آي بي أم لحواسيبها الشخصية في العام 1981. كما أنها وضعت الأساس لنظم التشغيل التي طورتها مايكروسوفت بعد ذلك؛ نظام أم أس دوس أولاً ثم نظام ويندوز؛ لتصبح المعايير السائدة في صناعة الحواسيب الشخصية. واليوم، يقدَّر بأن حوالى 95 في المئة من الحواسيب في العالم تعمل على نظم التشغيل التي تنتجها مايكروسوفت.

الشيء الذي أبقى مايكروسوفت في القمة طوال هذه المدة هو رشاقة غايتس وقدرته على فهم الظروف الجديدة للسوق وما كانت تعنيه لمايكروسوفت. فخلال التسعينات على سبيل المثال، كان غايتس سريعاً في فهم وقع الإنترنت على العمليات التجارية إضافة إلى تأثيرها على مايكروسوفت. وفي المؤتمر العالمي للإنترنت الذي انعقد في نيسان/أبريل 1996، شرح غايتس نظرته فقال "إن الإنترنت ظاهرة لا تصدَّق. وهي الشيء الأكثر إثارة في عالم الحوسبة منذ اختراع الحاسوب الشخصي".

واستناداً إلى غايتس، فقد أحدث الحاسوب تغييرات هائلة خلال العقدين اللذين تليا ظهوره. فقد حوّل على سبيل المثال طريقة كتابة المستندات - حيث أن أكثر من 90% من كافة المستندات تتم كتابتها بطريقة إلكترونية. ولا تزال طريقة توزيع تلك المستندات على حالها بالرغم من ذلك، لأن معظم الناس يطبعون تلك المستندات ويرسلونها عبر البريد، كما لو كانت مكتوبة باليد أو على الآلة الكاتبة. وبعبارة أخرى، لم تكن الحواسيب الشخصية قبل أن تظهر الإنترنت أدوات للاتصال، ويعود ذلك جزئياً إلى أن كلفة الاتصالات كانت مرتفعة، ولأنه لم تكن هناك أعداد كبيرة من الناس الذين يرغبون في استخدام الحواسيب في التواصل في ما بينهم.

غير أن هذا الوضع تغيّر في الفترة الواقعة بين عامي 1994 و1996. فقد تضافرت جملة من العوامل التي سمحت بتحول الحاسوب الشخصي إلى أداة قوية للاتصالات. وعلاوة على التراجع في تكاليف الاتصالات، تزايد عدد الحواسيب والأشخاص الذين يستخدمون الإنترنت بشكل دراماتيكي. والنتيجة كانت ظهور أعداد هائلة من المستخدمين الذين يمكنهم استخدام حواسيبهم في إجراء الاتصالات. يقول غايتس "ما يحدث اليوم يشبه ظهور الصحافة المكتوبة، أو الهاتف أو التلفاز. كان لأدوات الاتصال تلك تأثيرات واسعة الانتشار. فقد جعلت العالم مكاناً أصغر... واليوم، باتت قدرة الحواسيب الشخصية المتصلة بالإنترنت أكبر بكثير من قدرة أجهزة الاتصالات الأخرى في كثير من الأوجه". وما يجعلها أكثر قوة، يضيف غايتس، حقيقة أن الإنترنت تسمح لمستخدمي الحواسيب بالاتصال ببعضهم - إضافة إلى كون الكلفة الهامشية للاتصال في هذا الوسط قريبة من الصفر.

بالنسبة إلى غايتس، لم يكن كافياً التعلّم بسرعة كيف ستحول الإنترنت المجتمع، فقد دفع مايكروسوفت نحو الاستفادة من الفرص التي توفرها. وقد استجابت مايكروسوفت لبروز الإنترنت عبر ثلاثة محاور.

على المحور الأول، طورت مايكروسوفت المستعرض إنترنت إكسبلورر، الذي وُضع في مواجهة مباشرة مع نتسكايب، صاحبة المستعرض الذي كان الأوسع انتشاراً في أواسط التسعينات. وباتباعها أسلوباً طالما اتبعته ضد منافسيها، ضمّت مايكروسوفت المتصفح إكسبلورر إلى نظام التشغيل ويندوز. راهن غايتس ومايكروسوفت على حقيقة أنه بالرغم من احتمال فشل هذه الخطوة الهجومية، فإن التحرك التنظيمي المعاكس لن يتمتع بالقوة الكافية للتغلب على الفوائد التجارية الناتجة عن احتلال الشركة مركز الصدارة في أسواق هذا المنتج. وهذا ما حصل بالضبط بعد صراع طويل مع القيّمين على محاربة الاحتكار في وزارة العدل.

وعلى المحور الثاني، بدأت مايكروسوفت بتبنّي المنتجات المتوفرة وتطوير منتجات جديدة ترتكز على الإنترنت. واستناداً إلى غايتس، "سيصبح التعاون بين المجموعات قوياً جداً على الوب مع توفر القدرة ليس فقط على استخدام تطبيقات سمعية وحسب، بل وعلى تقاسم تلك التطبيقات أيضاً... ومن الصعب المبالغة في تقدير قوة تلك النظم". وللوفاء بهذه الاحتياجات، طرحت مايكروسوفت برمجيات إنتاجية إضافة إلى أدوات التأليف، وكلتا المجموعتين مبنيتان على أساسات منتجاتها الموجودة.

وعلى المحور الثالث، وبعد أن نجحت الشركات في تأسيس وجود قوي لها في وسط كانت مايكروسوفت لا تزال متخلّفة فيه، ردّ غايتس باتباع أسلوب تمت تجربته سابقاً ويتمثل في إجراء عمليات تملّك. وعلى سبيل المثال، كان البريد الإلكتروني أحد أسرع المجالات نمواً خلال السنوات التي شهدت طفرة في شركات الدوت كوم، وهو ما أشار إليه غايتس في تحليله لاحتمالات تحول الحواسيب الشخصية إلى أدوات اتصال رائجة. وشهدت هوت مايل، وهي شركة صاعدة توفر بريداً إلكترونياً مجانياً (وتموّل بواسطة الإعلانات) نمواً هائلاً في هذا الحقل وأضحت هدفاً لاحتمال استيلاء مايكروسوفت عليها. وهذا ما تم فعلاً في العام 1998 لقاء مبلغ فاق 400 مليون دولار.

مكّنت هذه الخطوات، التي استندت إلى التعلّم السريع والتحرك الأسرع، غايتس من إبقاء مسيرة مايكروسوفت تتقدم نحو الأمام وإلى الأعلى – والاستمرار في شحذ مهاراته القيادية أيضاً.

فردريك سميث FREDERICK SMITH

التحدي:

ابتكار بين عشية وضحاها

كانت لدى فريد سميث فكرة عظيمة واحدة ولّدت صناعة كاملة بين عشية وضحاها. أسس سميث فيدرال إكسبرس في العام 1971 لتنمو الشركة بعد ذلك إلى أن أصبحت صاحبة النظام الأول في العالم للنقل الليلي، بحيث أنها تقوم بشحن 5.4 ملايين شحنة في اليوم في 210 دول. لم يكن ذلك أمراً سهلاً، لكن العمل الأصعب الذي كان ينتظر سميث لم يكن قد حان وقته بعد.

يقول سميث "كانت هذه الشركة ناجحة على نحو مذهل في السنوات العشرين الأولى التي تلت ظهورها لأنها لبّت حاجة لم يكن ثمة من يلبّيها. ومع دخولنا عقد التسعينات، بات من الواضح جداً أن هذا الخط التجاري الوحيد لن يكون في مقدوره الاستمرار لوحده على المدى البعيد. كانت تلك قصة كلاسيكية لنجاح كبير زرع بذور هلاكه بنفسه".

لا تزال الشركة، التي باتت تعرف الآن بفيدإكس، والتي طُليت أبدان طائراتها باللونين الأرجواني والبرتقالي تنقل البضائع التي تتأثر بمرور الوقت في الليالي المظلمة. غير أن سميث أعاد تشكيل فيدإكس لتكون مؤسسة لتكنولوجيا المعلومات تدير سلاسل الإمدادات الداخلية للزبائن إضافة إلى نقل شحناتهم جواً وعلى متن الشاحنات، وحتى تخليص البضائع من الجمارك.

لقد ساعدت فيدإكس من بعض النواحي في إخراج نفسها من مجال عملها الأصلي. وأظهرت لزبائنها كيف يمكن أن يكونوا أكثر فعالية بتخفيض حجم السلع والمؤن التي يطلبونها والاقتصار على شحن ما

يحتاجون إليه، وعندما تدعو الحاجة. وبعد أن اكتشفت الشركات الأخرى ذلك، كان هناك عدد أقل من شحنات الدقيقة الأخيرة التي يتعين أن تصل إلى وجهتها مقابل أجر إضافي يُدفع إلى فيدإكس. يصف سميث التجارة بأنها "تسير دائماً في اتجاه تحويل الخدمات إلى سلع. عليك بكل بساطة الاستمرار في النظر إلى حيث ستستبق الحاجاتُ والأسواقُ تلك الاحتياجات".

في العام 1973، أسس ما بات يُعرف اليوم بنظام المركز والشعاع في ممفيس. في البداية، كان سميث يرغب في نقل الشيكات ليلاً لصالح نظام الاحتياط الفيدرالي، ومن هنا جاء الاسم فيدرال إكسبرس. غير أن مصرف الاحتياط الفيدرالي تراجع عن الفكرة، ونمت الشركة بالرغم من ذلك وتمتعت بنجاحات امتدت حتى أواخر عقد الثمانينات، قبل أن تهبّ رياح قوية معاكسة.

تولّدت المشاكل من بعض الأوجه من الدعم الذي وفره سميث لمشروع يطلق عليه زابمايل، وهو نظام كان يستخدم ماكينات الفاكس المتوفرة في مكاتب فيدإكس في نقل المستندات لصالح العملاء المتواجدين في المدن المختلفة. وبعد بدء العمل بالنظام في العام 1983، طغى عليه بعد مدة وجيزة انتشار ماكينات الفاكس التي كانت تباع بأسعار معقولة جعلت معظم المكاتب تفضل شراء ماكينات فاكس لأغراضها الخاصة. وبالإضافة إلى ذلك، كان زيبمايل يعتمد على تكنولوجيا الأقمار الاصطناعية التي كانت بحاجة إلى مكوك فضائي لكي تعمل بكفاءة. غير أن المكوك الفضائي انفجر في الجو، مما وجّه ضربة قاضية إلى خطط فيدإكس. وفي العام 1986، تخلّت فيدإكس عن زيبمايل متكبّدة خسائر فادحة.

لا يوجد ابتكار بدون مخاطرة. يقول سميث "هناك الكثير من الأمثلة على ذلك في الشركات. لكن على الوجه الآخر من العملة، إذا كنت حذراً جداً ومتأخراً كثيراً – تكون تلك تجارة الديناصورات. وهذا ما يجعل تمييز هذا الخط الدقيق الفاصل هاماً جداً".

مع تباطؤ النمو في عائدات الشركة في مطلع التسعينات، بدأ سميث

بالبحث عن أسواق جديدة في ما وراء البحار. لقد حققت فكرته الثورية بتوصيل البضائع ليلاً نجاحاً كبيراً في الولايات المتحدة، لكن في الوقت الذي فكّر فيه في الدخول إلى الأسواق الأوروبية، كانت الشركات التي تقلّده قد بدأت بالعمل هناك. ولم يحل إنفاق فيدإكس 1.5 مليار دولار على عمليات توسعها العالمي دون هزيمتها أمام منافساتها. في هذه الأثناء، كانت منافستها يو بي أس UPS في الولايات المتحدة تحرز مزيداً من التقدم فيما كانت فيدإكس تحاول التغلب على صعوبات تكامل ناقلات فلاينغ تايغرز الأسطورية.

أُجبرت فيدإكس على لملمة صفوفها، وتوصل سميث إلى نتيجة مفادها أن النمو المستقبلي سيحدث من خلال تملّك المزيد من شركات النقل المتنوعة، بما في ذلك شركات النقل البرّي. غير أن الدفع الأكبر للشركة سيؤمنه شراء وتطوير شركات المعلومات التي يمكن ربطها بتجارة الشحن.

لطالما كانت الشركة رائدة في نظم المعلومات. ففي العام 1979، طورت نظاماً حاسوبياً مركزياً لمتابعة سير كل شيء بدءاً من المركبات إلى سيناريوهات الطقس. وفي العام 1986، طرحت ماسحة الشيفرة العمودية اليدوية لمتابعة المعلومات الخاصة برزم البضائع. وفي العام 1994، أصبحت أكبر شركة نقل تستخدم الإنترنت بشكل مكثف.

يقول سميث "كان تطوير إمكانية المتابعة والتعقب الإيجابي لملايين الوحدات المنفصلة أثناء نقلها واحداً من أعظم الابتكارات التي توصلت إليها فيدإكس. فقد رأينا حاجة لم يرها أحد غيرنا، وكانت فهم أن ما يريده الزبائن فعلاً كان إدارة مخزوناتهم أثناء نقلها وتخزينها".

واجه سميث تحدي إعادة تشكيل فيدإكس لتصبح شركة تتاجر بالمعلومات عبر جمع فريق إداري يتمتع بالخبرات القانونية والمالية لأنه علم بأن عليه صياغة الشركة الجديدة من خلال عمليات التملّك. كما أكّد سميث على الحاجة إلى المدراء التنفيذيين من أجل التواصل مع الموظفين، واطلاعهم على الأسباب التي تدعو الشركة إلى السير في اتجاهات جديدة.

يقول سميث "لقد احتاج الأمر إلى تدخل القيادة وإجراء اتصالات من قبل إدارة التشغيل لكي نشرح لرفقتنا ما الذي نقوم به ونجعلهم ينظرون إلى الأمر بارتياح. وفي النهاية، تطلب الأمر وضع خطة تجارية متينة ومنظمة من أجل تنفيذ عمليات تملك خطوط منتجات جديدة، والتأكد من دعم موظفينا الأصليين لنا. من حيث الجوهر، قمنا بطلاء المملوكات الجديدة باللون الأرجواني".

في أواخر التسعينات، مضت فيدإكس في عمليات تملك وفرت لها أرضية جديدة وإمكانات في الشحن إضافة إلى الخدمات اللوجستية والتكنولوجية. وفي العام 2004، اشترت كينكوز مقابل 2.4 مليار دولار، وهي شركة توفر الخدمات المكتبية والطباعية بالتجزئة. كما أن شركة كينكوز نفسها كانت تمرّ في عملية تحول من متجر يوفر خدمات النسخ في أحد الأحياء إلى شركة لإدارة المستندات والمعلومات.

يقول سميث بأن الرؤية تتماشى مع لقبه الوظيفي. ويضيف "في نهاية اليوم، تمثل الرؤية في الواقع وظيفة المسؤول التنفيذي الرئيسي. أنا لا أعتقد بأن لدي قفلاً على تلك المهارة. والقاسم المشترك للأشخاص الذين لديهم رؤية، وأحد الأمور التي أعتقد بأني أحرص على تملكها هو القدرة على النظر إلى نطاق عريض من القضايا والتوصل إلى منتج أو خدمة، أو حل تجاري".

1944: وُلد في ممفيس، تينيسي. كان أبوه أحد مؤسسي خطوط غرايهاوند للحافلات وسلسلة مطاعم تودل هاوس. وما لبث والده أن توفي عندما أصبح فردريك في الرابعة من العمر. وتزوجت أمّه في وقت لاحق من كولونيل في الحرس الوطني كان لديه نشاط تجاري في مجال الطيران.

1959: تعلّم وهو في سنّ الخامسة عشرة كيفية الطيران، والتحق بإحدى المدارس الإعدادية، ثم أسس أستوديو للتسجيل بالتعاون مع بعض الأصدقاء.

1965: في إحدى الأمسيات، كتب أطروحة عن نظام المركز والشعاع الخاص بتوفير قطع الغيار وغيرها للشركات، وكان لا يزال طالباً في كليّة الاقتصاد في يال.

1967: انضم إلى القوات البحرية وخدم لمدة أربع سنوات في فييتنام ونفذ 230 طلعة قتالية. وحاز على النجمة الفضية، والنجمة البرونزية، وعلى وسامي بيربل هارتس (القلب الأرجواني).

1970: استلم ورشة لتصليح الطائرات في ليتل روك كان يملكها زوج أمّه، لكنه كان يشعر بالإحباط بسبب مشاكل تتعلّق بالحصول على قطع الغيار.

1971: اندمج مع فيدرال إكسبرس التي كانت تستخدم الطائرات في نقل قطع الغيار والمستندات ليلاً.

1972: انتقلت فيدرال إكسبرس إلى ممفيس لأنها كانت تزخر بعنابر الحرس الوطني والأراضي التي كانت تابعة له.

1973: بواسطة 33 طائرة نفاثة من طراز فالكون و389 موظفاً، نقلت فيدرال إكسبرس 186 رزمة بضائع من ممفيس إلى 25 مدينة في اليوم الأول لبدئها في العمل.

1977: حشدت الشركة الدعم من أجل إلغاء قانون خاص بالنقل الجوي، مما سيتيح لها التوسع باستخدام طائرات أكبر.

1978: وُضع اسم الشركة على لائحة سوق نيويورك للأوراق المالية.

1979: طرحت النظام كوزموس، وهو نظام حاسوبي مركزي يدير المركبات، والأشخاص، ورزم البضائع، والمسارات، وسيناريوهات الطقس.

1980: طرحت أول نظام شحن مؤتمت معتمد على الحاسوب، وأطلقت عليه في وقت لاحق FedEx PowerShip.

1981: بدأت أولى خدماتها الدولية في كندا.

1983: كشفت عن زابمايل، وهي خدمة تتيح للعملاء إرسال مستنداتهم بواسطة الفاكس من أحد مكاتب فيدرال إكسبرس إلى مكاتب آخر. غير أن هذه الخدمة فشلت في العام 1986 بسبب الانتشار السريع لماكينات الفاكس.

1984: تملّكت الشركة غيلكو إكسبرس، وهي شركة لنقل البضائع في مينيبوليس وتخدم 84 بلداً. كما أجرت عمليات تملّك في هولندا، وبريطانيا، والإمارات العربية المتحدة.

1986: طرحت فكرة استخدام السوبر تراكر، وهو نظام يدوي ماسح لشيفرة الأعمدة يُستخدم في الحصول على المعلومات المتعلّقة برزم البضائع.

1988: أسست خدمات وايت غلوف للبضائع التي تحتاج إلى معاملة خاصة في تعبئتها وشحنها.

1989: تملّكت مؤسسة تايغر أنترناشونال، مما وفر لها المزيد من حقوق التشغيل في 21 بلداً علاوة على أسطول إضافي من طائرات البوينغ من طراز 747، و727، وطائرات ماكدونيل دوغلاس من طراز دي سي 8. ولدت هذه الخطوة حساسيات بين طياري فيدرال إكسبرس وطياري فلاينغ تايغر بسبب حقوق الأقدمية.

1990: فازت فيدرال إكسبرس بجائزة مالكوم بالدريج Malcolm Baldridge الوطنية للجودة بسبب نوعية الخدمات التي تقدمها.

1992: فشلت عمليات التوسع التي قامت بها في أوروبا عقب ظهور مشاكل استجدّت في نظام المركز والشعاع، وبسبب إحجام المشرّعين عن السماح للشركة الجديدة بالدخول إلى الأسواق الأوروبية. عانت الشركة من أكبر خسارة فصلية وأوقفت عمليات النقل الأوروبية، وسرّحت 6600 موظف.

1994: كانت شركة النقل الرئيسية الأولى التي تنشئ موقع وب مزوداً بإمكانية التعقب والتتبع.

1997: نتج عن الإضراب الذي قام به موظفو شركة يو بي أس زيادة في حجم ما تنقله الشركة من بضائع بمقدار 800.000 رزمة في اليوم. تطوع الموظفون للعمل ساعات إضافية في المراكز. وبعد انتهاء الإضراب، نشر سميث إعلانات احتلت صفحة كاملة من إحدى الصحف، شكر فيها موظفيه وختم كلامه بالعبارة العسكرية "برافو زولو Bravo Zulu".

1998: تملّكت فيدإكس مؤسسة كاليبر سيستم، صاحبة آر بي أس وفايكينغ فرايت، وأسست أف دي إكس FDX، فكانت شركة للتوزيع والنقل اللوجستي برأسمال 16 مليار دولار، وأصبحت لاحقاً مؤسسة فيد إكس FedEx.

2000: تملّكت تاور غروب أنترناشونال، وهي شركة للنقل اللوجستي، مما وفّر لفيدإكس ترايد نتوورك إمكانية توفير المساعدة في التجارة والنقل الدولي، بما في ذلك الخدمات الجمركية.

2001: اشترت أميركا نفرايتّوايز، وهي شركة للنقل بواسطة الشاحنات تتّبع طريقة تجميع الحمولات التي تقل الواحدة منها عن حمولة شاحنة كاملة وتعمل في 40 ولاية.

2002: أعلنت الشركة عن مشروع لتوسيع فيد إكس غراوند بكلفة 1.8 مليار دولار وعلى امتداد ست سنوات، وهو نظام الشحن بواسطة الشاحنات والذي سيضيف عشرة مراكز ويزيد قدرات الشركة على الشحن بمقدار الضعف بحلول 2009.

2004: اشترت شركة كينكوز للخدمات المكتبية من أجل إضافة المزيد من منافذ التوزيع واستغلال سوق المكاتب المنزلية.

دروس في القيادة

تعلّم كيفية تغيير الاتجاه بسرعة البرق

لم يكن فرد سميث موسس فيدرال إكسبرس مجرّد شخص سريع التعلّم، فقد كان من أوائل المتعلّمين أيضاً. وكما أشرنا سابقاً، بدأت الفكرة التي أصبحت في ما بعد فيدإكس على قصاصة ورق عندما كان لا يزل طالباً يدرس الاقتصاد في جامعة يال سنة 1965. النقطة الرئيسية في تلك الورقة كانت بسيطة: مع حلول الماكينات مكان العمالة البشرية، ستزداد الإنتاجية، وستزداد كذلك الحاجة إلى إصلاح المعدات بسرعة عندما تتعطل. وهذا يعني أنه يتعين تأسيس النظام (أو إنشاؤه) بحيث يضمن حصول المنظمات بسرعة على قطع الغيار والموادّ المختلفة عندما تكون هناك حاجة إليها. وانطلاقاً من هذه الفكرة الواضحة جداً في ظاهرها والثورية، أنشأ سميث نظاماً للنقل معتمداً على المركز والشعاع لنقل المخزون بسرعة بطريقة لم تحدث ثورة في تجارته وحسب بل إنها "أحدثت ثورة في عالم الأعمال ككل" كما يقول سميث.

في أثناء ذلك، كان على سميث أن يتعلم الدروس بسرعة؛ وعدم تعلّمها في بعض الأحيان؛ بحيث يمكنه تغيير اتجاهه كما هو مطلوب للمحافظة على نمو فيدإكس. فعندما كان يخدم في مشاة البحرية في فيتنام، على سبيل المثال، لاحظ كيف كانت سلاسل الإمدادات العسكرية تعمل من أجل توفير الطعام، والملابس، والذخائر إلى الجنود، لكنه وجد أيضاً أن هذه العمليات تبالغ في التركيز على قضايا التموين، وأنها تشدد باستمرار على إيصال المواد التي قرّر العسكريون توزيعها. وعلى العكس من ذلك، كان يريد إنشاء عمليات لوجستية تكون مدفوعة أساساً بحاجات الزبون. وفي وقت لاحق، طبق تلك الأفكار عندما كان يعمل على تصميم نظام لتوصيل البضائع خاص بفيدإكس.

بعد أن وضع سميث إطار العمل لنظام نقل ليلي خاص بالمستندات ورزم البضائع ذات الأولوية القصوى، كان لا يزال بحاجة إلى تغيير اتجاهه مرّات عديدة للمحافظة على نمو الشركة. في السابق، كان هناك تشريع مبهم يضع قيوداً على أنواع الطائرات التي يمكنه استخدامها. ذهب سميث إلى واشنطن، وهناك تمكن من إقناع المعنيين بتعديل تلك القوانين بما يسمح له باستخدام طائرات أكبر.

في العام 1997، بدأت الشركة باستخدام تكنولوجيا حاسوبية جديدة لتحديد الزبائن الذين لا يعودون على التجارة بأرباح مجزية والتخلص منهم من أجل تحسين نسبة العائدات الإجمالية. والشركة التي وُلدت من أجل الشحن ليلاً ثم تباطأت خطاها، بنت شبكة أفضل للنقل البرّي لتوصيل البضائع التي لا تحتاج للسرعة في الوصول إلى مقصدها، ولا تتضرر إن استغرق نقلها أياماً قليلة.

أحد أهم الدروس التي تعلّمها سميث هي أن الزبائن يساورهم القلق بشأن الحالة التي تكون فيها بضائعهم، ليس فقط لحظة شحنها وعند وصولها، بل وأثناء شحنها كذلك - وهذا إدراك دفع فيدإكس إلى أن تكون الشركة الرائدة في تطوير قدرات للتعقب والمتابعة. وبعد أن تعلّم سميث قبل منافسيه أن فيدإكس لا تعمل فقط في نقل البضائع وحسب، بل وفي توفير المعلومات المتعلقة بتلك البضائع للعملاء، قاد شركته نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات. وفي هذا الصدد، كتبت مجلة فورتشن "شدد سميث على أن معرفة منشأ البضائع، وأمكنة وجودها الحالية، ووجهتها، والزمن المتوقع لوصولها، وسعرها، وكلفة شحنها، لا تقل أهمية عن وصولها سالمة. وأصرّ على إنشاء نظم معلوماتية حديثة؛ مزيج معقد من الماسحات التي تعمل باللايزر، والأكواد العمودية، والتوصيلات الإلكترونية؛ جنباً إلى جنب مع شبكات النقل الجوّي والبرّي".

يقول سميث بأن سبب إنشائه لنظام المعلومات هذا هو أن "الناس الذين ينقلون أشياءهم؛ سواء أكانت لأغراض المسح الهندسي أم جزءاً حساساً من طائرة أو مستشفى؛ يرغبون في الحصول على المستوى نفسه من المراقبة أثناء نقل بضائعهم، كما لو أنها كانت في أيديهم أو في مستودعاتهم". سمح هذا الفهم الذي ترافق مع معرفة النقطة التي كانت تتجه التكنولوجيا نحوها لفيدإكس بجمع البيانات ومعالجتها بكلفة متدنية. وكما قال سميث، فإن الابتكار الناتج "أحدث ثورة في عالم اللوجستيات. وهو واحد من أهم التحسينات في الربحية المجتمعية التي يمكنك أن تسميها".

"أتاح هذا النظام، الذي بواسطته تتابع فيدإكس وتتعقب كافة الشحنات التي تنقلها لكافة أنواع المهن، بزيادة سرعات سلاسل التوريد التي تتعامل الشركة معها. كما أنه اختصر من الدورات التجارية. وهذا مثال يمكنك أن ترى فيه حاجة لم تتضح للناس فوراً. وأنا أؤكد لك أنك ما كنت ستجد واحداً في المئة من عملائنا يقول 'أنا بحاجة إلى نظام مثل هذا'. فلم يكن في مقدورهم ببساطة تصوّر ذلك إلى أن رأوه". وبناء على قدرته على الإحساس بما لم يكن عملاؤه يعرفون أنهم بحاجة إليه، تمكن سميث من صياغة تعريفه الخاص للرؤية. يقول سميث "إنها ببساطة فهم واسع للحاجات والتطورات الكبيرة، ثم فهم كيف يمكنك فعل شيء حيالها".

وبالإضافة إلى تسريع عملية النقل، كان سميث يجادل بأن هذه الابتكارات زادت كفاءة العمليات من حيث الكلفة. ففي العام 1980، كانت اللوجستيات مسؤولة عن 16% من كلفة إنتاج البضائع، وأصبحت هذه النسبة اليوم 10%، كما يقول سميث.

كما كان على سميث أن يتبنّى أيضاً استراتيجيات مختلفة في أوروبا، حيث لم يحرز نظام المركز والشعاع في بروكسيل النجاح الذي

كان متوقعاً. ففي الوقت الذي بدأت فيه فيدإكس بالتوسع نحو أوروبا في أواسط الثمانينات، كانت الشركات المقلّدة قد انتهت من تأسيس نظم شبيهة بنظامه. كما أن المشرّعين منعوا فيدإكس من تسيير رحلاتها نحو الأسواق الجديدة، وعمليات التملّك اللاحقة والمكلفة التي قام بها أظهرت صعوبة في تكامل شركاته الجديدة مع الشركات القديمة. غير أن سميث يقول بأن شركته تمكنت من البقاء بتغيير خطتها في اللعب أثناء ذلك.

في مقابلة أجرتها معه إنفستورز بيزنس دايلي في العام 1998، قال سميث "إن التحلّي بالعزيمة المطلقة في إنجاز أمر ما رصيد هام، وهام جداً. يصاب الكثيرون بالإحباط نتيجة لتعرّضهم للشدائد أو وقوعهم في الأخطاء. إذا أبقيت عينيك مركّزتين بثبات على الهدف الذي تنوي الوصول إليه، وكنت عازماً على الوصول إليه، فإن ذلك يساوي الكثير".

يقول سميث بأن أهم إسهام له في المجتمع هو تطويره لفيدإكس، التي يقول بأنها أتاحت للأعمال التجارية أن تصبح أكثر إنتاجية. "إنني أحب العمل الذي أقوم به لأنه يتوسط كل شيء. ونحن في الأساس العصب الذي يبقي الجسم الاقتصادي يعمل كل يوم". وهذا يعود في جزء منه إلى الأيام التي كان يخدم فيها في فييتنام. وكما قال لمجلة فورتشن في العام 1997، "أردت أن أقوم بشيء منتج بعد أن فجّرت الكثير من الأشياء".

لويس غيرْستنِر LOUIS V. GRESTNER, JR.

التحدي:

جعل الفيلة ترقص

في كلمة ألقاها أمام موظفي أي بي أم سنة 1993 بعد وقت قصير من شروعه في المهمة الضخمة المتمثلة في إنقاذ شركة الرقاقات الزرقاء من السقوط، قال لويس غيرستنر "أصدقائي، لقد عانينا في السنوات الثلاث الأخيرة من خسائر بلغت 17 مليار دولار، وخسارة نصف حصتنا في السوق. وسائل الإعلام كتبت ورقة دفننا، ومنافسونا سخروا منا. ألا تظنون أنه يجدر بنا محاولة شيء مختلف؟".

يقرّ غيرستنر بأن هذا الانقلاب التام لم يرتكز على تطوير استراتيجية قديمة وغير معروفة، وإنما اعتمد على التركيز الفعلي على الأساسيات المهنية، مثل تجميع نظم مسك الدفاتر في الشركة التي يبلغ عددها 266 نظاماً، وتجميع 128 مسؤول معلومات رئيسي، و339 مسحاً لقياس مستوى رضى الزبائن. يقول غيرستنر "عرفت أي بي أم الاتجاهات التي ينبغي أن تسير فيها، ووجدت آلافاً من الصفحات المليئة بالتحليل الاستراتيجي الجيد في الملف. لكن الشركة لم تعمد إلى تطبيق أي من هذه الاستراتيجيات. لماذا؟ لأن الثقافة في الداخل كانت مقيدة بسترة التكتيف... كان [المدراء] سيتمنّون لو أنني طرحت استراتيجية جديدة لكي يقوموا بما يتقنونه تماماً: مناقشة مفاهيم مجرّدة والجدال بشأنها".

هيمنت أي بي أم على صناعة الحواسيب لعدة عقود بفضل نظم الحواسيب الرئيسية التي كانت تستخدمها كل مؤسسة ووكالة حكومية تقريباً. لكن مع انتهاء عقد الثمانينات، بدأت شركات أخرى مثل هيتاشي وأمدال بتوفير بدائل لحواسيب رئيسية بأسعار أقل، في حين أن شركات

أخرى مثل ديل وكومباك كانت تسيطر بالتدريج على تجارة الحواسيب الشخصية. وفي تلك الأثناء، هبط سعر سهم أي بي أم إلى 12 دولاراً للسهم الواحد في العام 1993 بعد أن كان يتداول بسعر 43 دولاراً في العام 1987.

لم يكن لدى غيرستنر، وهو الشخص الوحيد الذي قدم من الخارج ليرأس أي بي أم، سوى شهور قليلة لإعادة البيع بلو إلى مسارها الصحيح. وعلى وجه السرعة، وضع حدّاً لكافة النقاشات التي تدور حول تجزئة الشركة إلى عدد من الشركات الأصغر – وهي الحكمة التي كانت سائدة في ما يتعلّق بكيفية استغلال الأرصدة القيّمة التي تمتلكها الشركات. وعوضاً عن ذلك، تحرك غيرستنر في اتجاه تحويل الشركة إلى "مكامِل"، يمكنه بناء نظم وتشغيلها وإيواؤها للزبائن الذين يستخدمون مكوّناتها الخاصة إضافة إلى مكوّنات منافساتها. تعارض قراره مع الاتجاه الذي كان سائداً حينذاك، والذي كان يحبّذ شركات أصغر وأكثر رشاقة تكون متخصصة في تصنيع منتجات معدودة وتحويل هياكلها بسرعة بما يفي ومتطلبات السوق. يقول غيرستنر "كنا سنقع ضحية منافسينا الذين يركّزون على منتج واحد. والطريقة الوحيدة التي ستوفر لنا كفاءة مميزة في السوق كانت في تحوّلنا إلى شركة مكامِلة".

بعد إجراء محادثات مكثفة مع الزبائن، خلص غيرستنر إلى أن العملاء يرغبون من الشركات مثل أي بي أم التعامل مع مهامهم الحسابية المعقدة. استدلّ من ذلك على أن المنتجات القياسية التي كانت صناعة الحواسيب توفرها معقدة على نحو زائد – صعبة التركيب والمكاملة والتشغيل. كما أدرك أن الزبائن مهتمون في ما يريدون إنجازه، في حين كانت صناعة الحواسيب تفكّر في المكوّنات والنظم. يقول غيرستنر "عندما كنت زبوناً، كنت أرغب فقط في شخص يمكنه أن يترجم لي هذه المكوّنات إلى حلول. ولهذا اتخذت هذا القرار الذي نبع أساساً من إحساسي القوي، ومن كوني زبوناً".

إن أياً من الخطوات التي قام باتخاذها لم تكن لتصيب النجاح لو لم

يتخلص من ثقافة أي بي أم التي كانت مؤلفة من إقطاعيات منقطعة عن بعضها وعن حاجات زبائنها - مقللة من مستوى الأداء بطريقة خبيثة. يصف غيرستنر أي بي أم في تلك الفترة بأنها كانت تعاني من "متلازمة النجاح"، وهو اضطراب يصيب الشركات التي ظلت ناجحة طوال عقود. ويضيف بأن هذا المرض حبسهم في إطار تكرار ما كان أدى إلى نجاحهم في المقام الأول، حتى عندما تتغير البيئة التنافسية ويصبح من الضروري اتخاذ الشركة خطوات جديدة للبقاء على صلة وثيقة مع ما يدور حولها.

يقول غيرستنر بأنه أمضى قرابة 40% من وقته في السنتين الأولتين في عقد لقاءات مباشرة مع الموظفين في الشركة، بغرض حثّهم، وتعبئتهم وإشعارهم بضرورة توفر خطة قصيرة المدى يتعين تنفيذها. ويشير إلى ذلك بقوله "كنت فظاً جداً، وصريحاً جداً، وصادقاً جداً. لقد أثرتُ فيهم كبرياءهم، وحوافزهم التنافسية، وضرورياتهم الاقتصادية". قال لهم بأن الوقت قد حانَ للرجوع إلى الأساسيات، مثل التحدث إلى الزبائن وبيع المنتجات بدلاً من الاقتصار على تطويرها. لقد أعاد بناء الثقافة بحيث صارت تركّز على الأداء.

وفي أثناء ذلك، قاد غيرستنر الهجوم ضد عدد هائل من العمليات الداخلية التي تحرف محاولات التغيير عن سكّتها. فقد جدّد على سبيل المثال نظام التعويضات، والمكافآت، وبرامج التدريب. "احتاج الأمر إلى بذل جهود كبيرة من أجل تغيير تلك الثقافة لأنها كانت متجذّرة في كل شيء. لا يمكنك كقائد إحضار صندوق مليء بالصابون والقول 'لنقم بهذا الأمر، ولنقم بذاك'. وفي كل يوم يأتي فيه [المدراء] إلى عملهم، كانت العمليات والنظم في الشركة تسيّرهم في اتجاه آخر". انطوت الثورة الثقافية التي قادها غيرستنر في أي بي أم على إراقة بعض الدماء. "وهؤلاء الذين لم يكن في مقدورهم التكيّف مع الثقافة الجديدة استقالوا بمحض إرادتهم لأننا قلنا لهم بأن عليهم الرحيل".

يقرّ غيرستنر بأنه لم يكن واثقاً من نفسه تماماً بشأن إمكانية إحداث تحول كامل في الشركة. "كنت مقتنعاً دائماً بأننا توصلنا إلى استراتيجية

صائبة أو أننا توصلنا على الأقل إلى أنّ الاتجاه الذي تسير فيه كان صحيحاً. كان إحساسي يتحدى تفكيري بنفسي بشأن ما إذا كان في مقدورنا تنفيذها".

وهذا ما تمكنوا منه فعلاً. ففي الفترة الواقعة بين عامي 1993 و2001، انتقل غيرستنر من منصب المسؤول التنفيذي الرئيسي في السنة التالية؛ ارتفع الدخل الصافي السنوي لآي بي أم إلى 7.7 مليار دولار بعد أن كانت قد تكبدت خسائر بلغت 8.1 مليار دولار، وارتفعت عائداتها إلى 85.9 مليار دولار بعد أن كانت 62.7 مليار دولار، وارتفع سعر السهم إلى 120.96 دولاراً للسهم الواحد بعد أن كان 14.12 دولاراً.

في كتابه Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround، الذي نُشر في العام 2002، كتب غيرستنر إن تغيير ميول آلاف من الأشخاص وسلوكياتهم أمر في غاية الصعوبة... لا يمكنك ببساطة إلقاء جملة من الخطب أو كتابة عقيدة جديدة للشركة والإعلان عن أن ثقافة جديدة قد حلّت محل الثقافة القديمة. كما لا يمكنك فرضها ولا هندستها. والأمر الوحيد الذي يمكنك القيام به هو إيجاد الظروف المناسبة للتحول، وتوفير الحوافز".

يبدو أن غيرستنر قد تمكن من فعل ذلك. وقد أشار بعد تقاعده إلى أن آي بي أم، بالرغم من ثقافتها المعزولة، كانت تزخر بالمواهب المبدعة التي كانت بحاجة فقط إلى من يطلق العنان لها. وكل رئيس لوحدة تجارية رئيسية اليوم، يضيف غيرستنر، هو موظف في الشركة منذ وقت طويل، بمن فيهم خليفته في منصب المسؤول التنفيذي الرئيسي سام بالميزانو.

1942: وُلد في 1 آذار/مارس في مينيولا، نيويورك. عمل أبوه سائقاً لشاحنة لنقل الحليب، لكنه أصبح في النهاية موزعاً وعملت أمه سكرتيرة ثم مديرة.

1963: تخرّج من كلية دارتماوث بدرجة بكالوريوس في العلوم الهندسية.

1965: انضم إلى الشركة الاستشارية ماكينزي وشركاه. واستغل وقته في التدرّب على العملية التحليلية التفصيلية اللازمة لفهم الأسس التي تقوم عليها الشركات.

1970: أصبح شريكاً رئيسياً في المؤسسة وكان عمره حينذاك ثمانية وعشرين عاماً، مما جعله المدير الأصغر سناً في المؤسسة.

1975: رُقّي إلى منصب مدير، وكان أيضاً المدير الأصغر سناً حيث لم يكن عمره يتجاوز ثلاثة وثلاثين عاماً. كان يمارس نشاطاً متزايداً، فلعب دور الاستشاري لصانعي القرار. يتذكّر ذلك فيقول "لم أعد أرغب في أن أكون ذلك الشخص الذي يدخل إلى الغرفة ويقدم تقريراً إلى مدير يجلس عند الطرف الآخر من الطاولة. صرت أرغب في أن أكون الشخص الذي يجلس على ذلك الكرسي – الشخص الذي يصنع القرارات ويقوم بالأعمال".

1978: انضم إلى أميركان إكسبرس كنائب تنفيذي للرئيس وترأس تجارة بطاقات الاعتماد في الشركة. ثم أصبح بعد ذلك رئيس شركة أميركان إكسبرس والمسؤول التنفيذي الرئيسي لأكبر الشركات التابعة لها، أميركان إكسبرس ترافل ريلايتد سيرفسز. لكنه أصيب بالإحباط عندما لم يعد على قائمة المرشحين لمنصب المسؤول التنفيذي الرئيسي لأميكس.

1989: انضم إلى آر جاي آر نبيسكو كرئيس وكمسؤول تنفيذي رئيسي. وكانت الشركة، التي نتجت عن اندماج بين شركة نبيسكو لصناعة الأغذية وعملاق صناعة التبغ آر جاي رينولدز، وتحولت إلى شركة خاصة بعد أن اشترت في صفقة كافة أسهمها المتداولة في السوق. وجد نفسه يرأس شركة مثقلة بالديون. ولذلك أشرف على بيع 11 مليار دولار من الأرصدة للمساعدة في التخفيف من أعباء الديون. والشيء الذي تعلّمه من وراء ذلك هو أنه من الأفضل له أن يؤسس شركات بدلاً من أن يعمل على تجزئتها.

1993: تم تجنيده ليرأس أي بي أم، التي كانت تعاني من مشاكل حينها. وكان جاك ويلش الذي يعمل في جنرال إلكتريك من بين العديد من المرشحين لهذا المنصب، لكنه رفض العرض. أما غيرستنر، الذي قال في البداية بأنه غير مهتم بالموضوع، عاد فقال "أعتقد بأني حصلت على شيء لأنه ما من أحد بدا أنه يريد الحصول على هذه الوظيفة".

1993: في 1 نيسان/أبريل، بدأ مشواره مع فريق بيغ بلو (أي شركة أي بي أم). وفي غضون ثلاثة شهور، ألغى خطة كان قد وضعها جون أكرز، المسؤول التنفيذي الرئيسي السابق والتي كانت تقضي بتجزئة الشركة إلى عدد من الشركات الصغيرة. أما حجة غيرستنر فكانت في أن حجم الشركة واتساع نطاق منتجاتها هما مصدر قوتها.

1994: تخلص من مجلس الإدارة وحلّ اللجنة الإدارية، وكان ذلك بداية لعملية تغيير ثقافي ضخمة شملت كافة قطاعات الشركة.

2001: وُصفت شركة أي بي أم بأنها صاحبة أكبر تحول تام شهده العصر. فقد ارتفعت مداخيلها الصافية إلى 7.7 مليار دولار في العام 2001 بعد تكبدها خسارة بلغت 8.1 مليار دولار في العام 1993. كما ارتفعت عائداتها إلى 85.9 مليار دولار بعد أن كانت 62.7 مليار دولار. وارتفعت أسعار أسهمها إلى مستوى 120.96 للسهم الواحد. وتم توظيف حوالى 100.000 موظف جديد على مدى سبع سنوات.

2001: منحت الملكةُ إليزابيث الثانية غيرستنر لقب فارس الإمبراطورية البريطانية بسبب الجهود التي بذلها في حقل التعليم العام إضافة إلى المنجزات التي حققها في عمله.

2002: تقاعد من العمل لدى أي بي أم في كانون الأول/ديسمبر. ونشر كتابه Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround، الذي تحدث فيه عن جهوده في إعادة هيكلة الشركة وثقافتها.

2003: سُمّي رئيساً لمجموعة كارلّيل Carlyle، وهي مؤسسة خاصة ذات امتدادات عالمية وتشرف على إدارة أكثر من 13.9 مليار دولار.

دروس في القيادة

دروس واقعية للسريعين في التعلّم

تخيّل أن شاباً حصل على درجة ماجستير في إدارة الأعمال قبل خمس سنوات تقريباً التقى بلويس غيرستنر في مصعد. وبعد أن تنبّه إلى أنه المسؤول التنفيذي الرئيسي السابق في أي بي أم، سأله كيف يمكنه أن يصبح قائداً ناجحاً. بماذا يجيبه غيرستنر في دقيقتين؟ بطريقته الفظّة التي بات رفاقه السابقون في أميركان إكسبرس، وآر جاي آر نبيسكو، وأي بي أم يعرفونها جيداً، كان سيقول "يعود جزء من المشكلة مع الأشخاص الذين يتخرّجون من كلّيات إدارة الأعمال إلى أنهم يريدون أن يصبحوا قادة فوراً. ومواقفهم تلخصها عبارة 'اجعلني المسؤول التنفيذي الرئيسي'. لكن عليهم معرفة أنه قبل أن يمكنهم النجاح كقادة، يتعين عليهم أولاً أن يصبحوا عمالاً ومدراء فاعلين".

يوفر غيرستنر الكثير من النصائح لسريعي التعلّم ممن يرغبون في أن يصبحوا عمالاً وقادة فاعلين في بحثهم عن كأس المسيح الذي يوصل إلى القيادة العظيمة. يقول غيرستنر "أولاً، ابحث عن صناعة في طور النمو. وتذكّر عبارة وارن بوفيت التي تقول بأنه عندما تحتاج صناعة سيئة السمعة إلى مدير تنفيذي حسن السمعة، فإن سمعة الصناعة هي التي لن يصيبها أذى. عليك أن توجّه نفسك نحو مهنة في صناعة تتوفر لها إمكانات النمو". وبعد أن تقوم بذلك، يضيف غيرستنر، لا تعر اهتماماً كبيراً في سنواتك الخمس الأولى لنوع الوظيفة التي تُعرض عليك، فقط اتبع القول المأثور "سأقوم بهذا العمل كما لم يقم به أحد من قبل". حاول أن تركّز على تحسين أداء العمل، لا على من يمشي على الطريق السريع لكي يلاحظه الناس. يقول غيرستنر "لا تتعامل مع الوظيفة كما لو كانت لعبة. تفوّق في أدائها. صدّقني، سيلاحظك الناس بالتأكيد".

يدّعي غيرستنر بأنه عندما تصبح قائداً، فإن الوضع سيتغيّر. ويضيف "أنت تدير، بوصفك قائداً، العديد من الناس. وعندها تصبح المسألة ما إذا كنت تستطيع التواصل معهم بصدق"، وهو بذلك يشرح أن القادة بحاجة إلى أن يسألوا أنفسهم عدة أسئلة: "هل يمكنك أن توفر للنـــاس اتجاهـــاً هجومياً يمكنهم الشعور بالإثارة إزاءه؟ هل يمكنك التواصل بصدق بشأن الوضع الذي تمرّ فيه الشركة أو الوحدة؟ هل يمكنك التحدث بصراحة إلى أعضاء فريقك حول أدائهم ولماذا هم بحاجة إلى أن يكونوا أفضل؟ هـــل يمكنك إيجاد شعور بأن وظيفتك تتمثل في جعلهم ناجحين وأن وظيفتهم تتمثل في جعلك ناجحاً؟ لأنه في نهاية اليوم، إذا جعلت منهم مـــوظفين ناجحين، فسيضاعفون حجم نجاحك". باختصار، يقول غيرستنر، تكمن المهمة الحاسمة في التحول إلى قائد لحظة المرور في فترة صعبة في فهم أنـــه يتعين تطبيق الاستراتيجية بشكل صحيح، وأنه عليـــك الاعتمـــاد علـــى الآخرين لكي تنجز العمل.

عندما كان غيرستنر في الثلاثينات من عمره، عانى من وقت عصيب في التعرف على هذه الحقيقة. "هناك كثير من الأشخاص اليافعين الـــذين يقولون ببساطة، عندما تعاني منظمتهم من قصور ما، 'أســـند إليّ هـــذه المهمة وسأقوم بها - سأكتب مذكّرة، وأعدّ عرضاً، وأقوم بالعمل'". عند نقطة ما على طريق التحول إلى قائد، يتعين تغيير هذه العقليـــة. "يـــدرك القادة أن نجاحهم مرتبط بنجاح فرقهم. ولكي ينجح الفريق، يجب عليك التحدث معه بصدق، ومشاركته والانفتاح عليه".

هل تحتاج الأنواع المختلفة من المنظمات إلى أنواع مختلفة من القادة؟ مثال ذلك، هل كان غيرستنر بحاجة إلى صفات قيادية في أي بي أم تختلف عن تلك التي كان يتحلّى بها عندما كان في أميركان إكســـبرس أو في آر جاي آر نبيسكو؟ "قبل كل شيء" يقول غيرستنر "أجبرتني أي بي أم على تغيير أسلوبي الإداري إلى حدّ معين أكثر مما أجبرتني على تغيير أسلوبي في

القيادة". عندما كان غيرستنر رئيساً لأميركان إكسبرس، كان منكبّاً على إجراء مراجعات عملياتية منتظمة لعمله. "كنت أراجع كل موظف يعمل لديّ في كل شهر وفقاً لنظام قوي لقياس الأداء. كنت أنفذ العمليات بانتظام مع رؤساء قسمي ومدراء المجموعات. وعندما انضممت إلى أي بي أم، أدركت أن هناك الكثير جداً من الأعمال، ومدراء المجموعات، ورؤساء الأقسام لدرجة أنه إذا بدأت بإجراء مراجعات مالية كل شهر مع كل واحد منهم، فسأقضي الشهر بكامله في القيام بذلك ثم البدء من جديد مرّة أخرى". ونتيجة لذلك، توصل إلى نظام جديد في أي بي أم، نظام يعتمد أكثر على الأشخاص الآخرين للتوصل إلى النتائج. "ولذلك، فهذه هي رسالتي إلى كل مدير صغير يسعى إلى أن يصبح قائداً. ستجد نفسك تعتمد على نحو متزايد على الآخرين، وبحلول الوقت الذي تصبح فيه على رأس منظمة ما، ستجد أن نجاحك يعتمد على قدرتك على اختيار الفريق الذي يعمل تحت إمرتك، وتحفيزه وتشجيعه. وإلى ذلك يُعزى ما نسبته 90% من نجاحك".

وحقيقة أن غيرستنر في أي بي أم كان أقل انهماكاً بكثير في العمليات اليومية ساعدته في إدراك أهمية الثقافة كمثال على ما يقوم الناس به، وما يفكرون فيه، وما يقدّرونه في المؤسسة. "اعتبر أن الثقافة شيئاً يجدر بك كقائد أن تفهمه، وأن تديره، مثلما تدير شؤون المالية، والتسويق، والعلاقات العامة، وما إلى ذلك". ويضيف "أنهيت مسيرتي المهنية في أي بي أم بنظرة مفادها أن الثقافة ليست من جملة الأشياء التي تقوم بها، إنها كل شيء. كل شيء يكمن في الثقافة، لأنها البوتقة. ولذلك، إذا كنت تعتقد بأنك ستغيّر استراتيجية الشركة، فمن الأجدى، حتى قبل تفكيرك في المحاولة، أن تمتلك فهماً أعمق لمعرفة ما إذا كانت الثقافة ستدعم تلك الاستراتيجية أم تحاربها".

"سمعت شخصاً ذات يوم يقول بأنه عندما تتعارض الاستراتيجية

مع الثقافة، فإن الثقافة هي الفائزة على الدوام. وهذا أيضاً من القضايا التي لا يفهمها العديد من الناس. فمن ناحية، تبدو الثقافة نظرية وليّنة لأنها تشتمل على قيم، ومواقف، وسلوكيات. غير أن تلك القيم والسلوكيات يغذيها ويقوّيها كل يوم العمليات التي تجرى داخل الشركة".

يقدم لنا غيرستنر مثالاً على التنافر الذي قد يبرز داخل شركة عندما تتعارض الثقافة مع العمليات. "أحب المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين الذين يقولون 'نحن نخطط للمدى البعيد ونبني على المدى البعيد'، وفي اليوم التالي، تصل مذكّرة من المسؤول المالي الرئيسي تقول 'أريد منكم أن تخفضوا ميزانياتكم المخصصة للفصلين التاليين بنسبة 5%'. يتجاوب الموظفون مع رسالة المسؤول المالي الرئيسي، لأن عليهم القيام بذلك. وهكذا تصبح الثقافة موجهة نحو أهداف قصيرة المدى، لا نحو الأهداف بعيدة المدى، برغم أن المسؤول التنفيذي الرئيسي لا يزال هناك يشير إلى الحواجز التي تعترض النمو على المدى البعيد. ينتج عن هذه الرسائل المتضاربة صراعات داخل المنظمات. وهذا هو السبب الذي جعل العديد من الأشخاص الناجحين في العقد الأخير ممن جاؤوا من الخارج لإدارة المنظمات يصابون بالإحباط، لأنهم شعروا بأن ما يشيرون إليه، وما يقترحونه، وما يجادلون بشأنه، أو حتى يطلبونه، لا يجري تنفيذه".



9

إدارة المخاطر

تشتمل المهام القيادية على التعامل مع المخاطر. فليس أكثر احتمالاً أن نتخيل قائداً يتفادى المخاطر من أن نتصور مبدعاً أو منظم أعمال (entrepreneur) يتجنّبها. غير أن القادة في معظمهم ليسوا مقامرين خارجين عن السيطرة (برغم أن بعضهم قد يكون كذلك)، وهم يوجِدون العوامل التي تقلل من المخاطر وتجعلها سهلة على الإدارة.

تواجه المهن التجارية كافة شكوكاً في ما يتعلق بمستقبل أعمالها لأن الأسواق قد تتأثر بجملة من العوامل التي لا هي معلومة سلفاً ولا هي خاضعة للسيطرة بشكل كامل. ونتيجة لهذا الوضع، تطورت أدوات مثل سيناريو التخطيط، الذي يسمح للمدراء بتخيّل البدائل المستقبلية وتطوير استراتيجيات للتعامل معها. لكن لا يوجد قطاع مهني تلعب إدارة المخاطر فيه مثل هذا الدور الحاسم كما في القطاع المالي. فالمصارف تواجه مخاطر سوقية عندما تقرض المال إلى المدينين، بل ربما تواجه مخاطر داخلية أكبر من احتمال أن يتخذ مدراؤها قرارات تعرّض المؤسسة للخطر. وشركات التأمين تعمل باستمرار على تقييم المخاطر التي تتراوح ما بين المجازفات الطبيعية والأنواع الأخرى من الكوارث، واتخاذ القرارات

بشأنها. ويراهن الرأسماليون المستثمرون دائماً على المشاريع التجارية الجديدة، آملين أن يتمكن واحد أو أكثر منها من التحول إلى إي باي e Bay أو غوغل آخر.

إن القادة الخمسة والعشرين الأول الذين تكلمنا عنهم في هذا الكتاب يتمرسون في تقدير المخاطر وإدارتها. لكن ثلاثة منهم برهنوا عن قدرات خارقة في التعامل معها. يملك وارن بوفيت، رئيس بيركشاير هثواي ومسؤولها التنفيذي الرئيسي، سجلاً حافلاً بإدارة المخاطر، ليس فقط في قدرته على اختيار الرابح من بين عدد من خيارات الاستثمار وحسب، بل وفي حقل التأمين أيضاً والذي يشكل جوهر نشاطات شركته. وفي حين أظهر بوفيت كيف يمكن للقادة إدارة المخاطر باختيار الأهداف الاستثمارية المناسبة على سبيل المثال، فإن آلان غرينسبان، الذي يرأس الاحتياطي الفيدرالي الأميركي، أستاذ في إدارة المخاطر على المستوى الكلّي، بما في ذلك تلك التي تنبع من التشنّجات في النظام المالي العالمي؛ مثل العدوى الآسيوية التي شاعت في التسعينات؛ أو التي نتجت عن انهيار أسواق الأوراق المالية، كما حدث في وال ستريت في شهر تشرين الأول/أكتوبر من العام 1987. صحيح أن غرينسبان كان يخطئ في حكمه بين الحين والآخر؛ مثل دعمه لشارلز كيتينغ والفريق الإداري في لينكولن سايفينغز أند لون؛ غير أنه كان يعترف بتلك الأخطاء ويصححها. وكما قال بول سامويلسون عنه ذات مرّة، "الأمر المثير للدهشة في غرينسبان هو أنه لا يصرّ على خطأ".

والثالث هو بيتر لينش، نائب رئيس فيدليتي مانجمنت أند ريسرتش كومباني، الذراع الاستشارية في شؤون الاستثمار لفيدليتي إنفستمنتس، والعضو في فيدليتي فاندس بورد أف تراستيز، الذي أدار أرصدة ماجيلان التابعة لفيدليتي لمدة ثلاثة عشر عاماً ما بين عامي

1977 و1990. فقد كان متفوقاً في إدارة مجموعة من المخـــاطر الـــتي واجهت الصناديق المشـــتركة. وخـــلال فتـــرة قيادتـــه لمـــاجيلان، أصبح صندوق الاستثمار المشترك الأول للأسهم العادية في الولايـــات المتحدة. وقد كتب عن فلسفته في الاستثمار في كتبه المشهورة مثـــل One Up on Wall Street و Beating the Street – مبيناً أن علـــى المستثمرين القيام بواجباتهم وتجنّب الأسهم التي تروج لفتـــرة قصـــيرة لكنها تزول بعد ذلك.

وارن بوفيت *WARREN BUFFETT*

التحدي:

الاستثمار على المدى الطويل

بحلول العام 1999، كان قد مضى وقت طويل على تحول وارن بوفيت إلى أسطورة في الاستثمار. وقبل ذلك بعام واحد، كان سعر سهم بيركشاير هثواي قد ارتفع بأكثر من 50% في ثاني أفضل سنة في تاريخه منذ أن تولّى بوفيت إدارة الشركة في العام 1965. لكن بحلول العام 1999، عانت أسواق الأوراق المالية من خسائر رهيبة قاربت 20%، في حين ارتفع مؤشر ستاندرد أند بورز بنسبة قاربت 21%.

في تقريره السنوي الذي قدمه لحاملي الأسهم، اعترف بوفيت "بأن أداء الشركة كان الأسوأ منذ أن تولّى إدارتها، وإذا أجرينا مقارنة مع مؤشر ستاندرد أند بورز 500، لوجدنا أنه أسوأ أداء نسبي أيضاً". لم يلقِ بوفيت اللوم على السوق. كيف يمكنه فعل ذلك في الوقت الذي ارتفعت فيه أسعار معظم الأسهم؟

تابع بوفيت كلامه فقال "حتى المفتش كلوزو يمكنه معرفة الطرف الذي أذنب في السنة الماضية: إنه رئيسكم. يذكّرني أدائي بالظهير الربعي الذي ظهر على بطاقة تقريره حرف F أربع مرات وحرف D لكن كان لديه مدرّب متفهّم فقال له متشدقاً، 'بنيّ، (أعتقد بأنك تمضي الكثير من الوقت على هذا الموضوع الوحيد). موضوعي الوحيد كان تخصيص رأس المال، والدرجة التي استحقّها أدائي في العام 1999 بالكاد تكون D. وأشد ما آلمنا خلال السنة كان الأداء المتدني لمحفظة الأوراق المالية التي تملكتها – ومسؤولية إدارة تلك المحفظة تقع عليّ بالكامل".

كان في مقدور حملة الأسهم التماس العذر له لطيشه المحدود. هذا

هو الأسلوب الذي تمسك به بوفيت دائماً، والمستثمرون على المدى الطويل كانوا لا يشتكون منه باعتبار أن العائدات منذ العام 1965 وصلت في المتوسط إلى 24%، أي أكثر من ضعف عائدات ستاندرد أند بورز 500.

اتبع بوفيت، طوال حياته المهنية استراتيجية بسيطة، إنْ في شراء مجموعة من الأسهم أو شراء شركة بكاملها، وهي: عدم تتبع الأسهم المحلّقة، والبحث عن الشركات التي تعرّضت لنكسات لكنها تتميز بقيمة كبيرة لا يراها المستثمرون الآخرون. وكان يسعى إلى تملّك شركات يعمل فيها مدراء جيدون، حيث كان يبقي على وظائفهم ويتركهم يعملون لوحدهم. وفي حين يغيّر العديد من مدراء الأموال كامل محفظتهم المالية كل عام، كان بوفيت يحتفظ بما اشتراه إلى الأبد. وحول هذه النقطة، كان يقول لحملة الأسهم "إذا كان الخيار بين تجارة مشكوك فيها نشتريها بسعر جيد وتجارة جيدة نشتريها بسعر موضع شك، فنحن نفضل الحل الثاني. لكن ما يلفت انتباهنا في الحقيقة هو التجارة الجيدة المعروضة بسعر جيد".

في العام 1999، نتج عن الصعود الهائل لأسواق الأسهم التقنية ارتفاع مؤشر ستاندرد أند بورز 500 إلى مستويات فلكية. لكن بالرغم من بعض الانتقاد، قاوم بوفيت أي إغراء بالقفز إلى الشركات التقنية. فقد تفادى دائماً الاستثمار في أي تجارة لا يفهمها. والأهم من ذلك، أنه كان يتحاشى الشركات التي يتعذر التوقع بمقدار المبالغ التي قد تتدفق إليها في المستقبل. وهناك العديد من الشركات التقنية التي لا تحقق أي أرباح، وتحقق عائدات متواضعة، ولا تملك سجلات طويلة المدى.

كتب بوفيت "إذا كنا نملك القوة، فلا بأس في أن نعمل ضمن دائرة مؤهلاتنا وأن نقترب من محيطها. والتوقع بالاقتصادات على المدى البعيد للشركات التي تعمل في الصناعات التي تتغير بسرعة هو ببسطه خارج نطاق محيطنا".

كان بوفيت يحبذ دائماً التجارة التقليدية وغير المعقدة، وكانت بيركشاير تملك حصة ضخمة من أسهم شركة أميركان إكسبرس، وكوكا كولا، والواشنطن بوست، وفريدي ماك، وجيليت، ومصرف أم أند تي،

وويلز فارغو. غير أن جوهر ممتلكات بيركشاير كانت شركات التأمين المستقرّة التي تملكها. كانت أموال شركات التأمين؛ التي كانت تُجمع مقدماً وتُستثمَر لحين صرفها عند الطلب؛ تُستخدم في تمويل العديد من استثمارات بيركشاير. وفي العام 1998، أبرمت الشركة أكبر صفقة شراء اشترت بموجبها جنرال ري أنشورنس مقابل 22 مليار دولار. ومن سوء حظ الشركة أن الرياح التي عصفت في أوروبا في العام 1999 زادت من حجم التعويضات التي طالب بها المتضررون إلى مستويات غير عادية، في حين أن المنافسة على الأسعار أدت إلى تخفيض المبالغ التي يدفعها العملاء، مما تسبب في دفع ضمانات بلغت 1.4 مليار دولار على شكل خسائر. واشتكى المراقبون من أن إدارة جنرال ري أنشورنس فقدت تماسكها وأن بوفيت أخطأ بتمسكه بممارساته التي تقضي بعدم التدخل في إدارة الشركات التابعة لبيركشاير.

كما كانت هناك مشاكل في بعض الشركات الأخرى، بمن فيها شركة كوكا كولا. فبدءاً من أواخر الثمانينات، بدأت بيركشاير تشتري أسهم تلك الشركة إلى أن بلغت نسبة ما تمتلكه من أسهمها 8% من إجمالي أسهم شركة كوكا كولا، ودفعت 10 دولارات كثمن للسهم الواحد في المتوسط، وعلّلت ذلك بأن الأسواق لم تتعرف بشكل تام على قيمة ذلك الاسم التجاري، خصوصاً إمكانيات توسع الشركة خارج البلاد. ارتفع سعر السهم فبلغ 87 دولار في العام 1998، لكنه هبط إلى مستوى 50 دولار، مما أدى إلى تخفيض قيمة الأسهم التي امتلكتها بيركشاير في شركة الكوكا كولا بمقدار 7 مليار دولار.

في شهر آذار/مارس من العام 2000، كتب أنتوني بيانكو مقالة في البزنيس ويك بعنوان The Sage Has Some Explaining To Do، جمع فيها آراء النقاد وجاء فيها "كان القرار بالاستثمار في الكوكا كولا قبل عقد مضى واحداً من أهم القرارات الحاسمة التي اتخذها طوال حياته المهنية: أدرك أن وال ستريت كانت بالإجمال تقلل من أهمية القيمة المتأصلة في ماركات السلع الاستهلاكية الكبيرة. واليوم، بلغ استيعاب نظرة بوفيت

درجة جعلت منها نظرة كثيرة الاستخدام". وبعد أن انعكست قيمة الماركة بالكامل على سعر شركة كوكا كولا، بات من المشكوك فيه أن يوفر سهم الشركة تلك العائدات الكبيرة مرّة أخرى، كما ذكر بيانكو. ويبدو أن بوفيت أخطأ برفضه بيع ما بحوزة بيركشاير من أسهم شركة كوكا كولا قبل ذلك بعام واحد لكي يضمن تحقيق المكاسب من تلك الأسهم. يتساءل بعض النقاد عما إذا كان حكمه تأثر بتضارب في المصالح: فبوفيت كان قد انضم إلى مجلس إدارة شركة كوكا كولا في العام 1989، وأي بيع لأسهم الشركة من قِبل بيركشاير كان سيضرّ بسعر سهم كوكا كولا. لكن بوفيت كان يعتبر مشترياته بمثابة ممتلكات دائمة، فقد كان يكره البيع.

ظل بوفيت ملتزماً بهذه السياسة برغم النتائج السيئة التي نتجت عنها في العام 1999. يقول بوفيت "العديد من كبار المستثمرين لدينا أضعفوا السوق على نحو سيئ في العام 1999 لأن نتائج عملياتهم جاءت مخيبة للآمال. ونحن لا نزال نرغب في تلك التجارة، كما أننا راضون عن الاستثمار بمبالغ ضخمة فيها. غير أن تعثراتها أضرّت بأدائنا في العام الفائت، ومن غير المؤكد معرفة ما إذا كانوا سيستعيدون تقدمهم بسرعة".

هذا التمسك من قبل بوفيت بنهجه رغم الصعوبات ظهر ما يثبت صحته في العام 2000 عندما ارتفعت أسعار أسهم بيركشاير بنسبة 26.6%، في حين فقد مؤشر ستاندرد أند بورز 500 9% مع انهيار أسهم الشركات التقنية وسيطر على السوق الذين يضاربون على هبوط الأسعار. أتى تجنّب بوفيت لأسهم الشركات التقنية ثماره. وفي هذه الأثناء، كان التحول التام في الاستراتيجية يحدث في شركات التأمين التابعة لبيركشاير، حيث ارتفعت قيمة أسعار التأمين.

كما أن بيركشاير قامت بعدد من عمليات التملّك. وفي هذا الصدد، قال بوفيت لحاملي الأسهم "بدأنا القرن الحادي والعشرين بالدخول إلى صناعات جديدة مثل صناعة الطوب، والسجاد، والمواد العازلة، والدهان. حاول أن تسيطر على إحساسك بالإثارة".

1930: وُلد في أومها بولاية نبراسكا. كانت عائلته تدير متجراً للبقوليات في أومها في الفترة الواقعة ما بين عامي 1869 و1969. كان والده، هاوارد سمساراً في سوق الأسهم وعضواً في مجلس النواب عن الحزب الجمهوري، وكانت أمّه، ليلى ستال سيدة منزل.

1941: في سن الحادية عشرة، بدأ يعمل في بيت السمسرة الذي كان يديره والده حيث اشترى أسهمه الأولى.

1945: كان يجني 175 دولاراً في الشهر من توزيع صحيفة ذي واشنطن بوست. كما اشترى أرضاً زراعية في نبراسكا مساحتها 40 أكر مقابل 1200 دولار.

1947 – 1949: التحق بكلّية وارتون التابعة لجامعة بنسيلفانيا، ثم انتقل إلى جامعة نبراسكا وتخرّج منها.

1950: حاز على درجة بكالوريوس في العلوم من جامعة نبراسكا. وفيما كان في السنة الأكاديمية الرابعة، قرأ كتاب The Intelligent Investor لبنيامين غراهام، والذي ينصح بتجنّب الأسهم التي سرعان ما تختفي وبشراء الأسهم التي تعرض بأسعار تقل عن قيمتها الحقيقية. رُفض طلبه للالتحاق بكلّية هارفرد للتجارة ولذلك التحق بكلّية التجارة بجامعة كولومبيا حيث درس كتاب غراهام.

1951: تخرّج من جامعة كولومبيا وذهب لكي يعمل في وال ستريت، مخالفاً نصيحة والده ونصيحة غراهام. ثم عاد بعد ذلك إلى أومها ليصبح سمساراً في مؤسسة والده ومدرّساً لمادّة التجارة في الصفوف المسائية.

1952: تزوّج من سوزان تومسون ورُزق منها ثلاثة أطفال.

1954: حصل على وظيفة براتب 12.000 دولاراً في السنة في نيويورك حيث كان يساعد في إدارة شركة غراهام المتضامنة للاستثمار.

1956: تقاعد غراهام وحلّ الشركة، ليعود بوفيت إلى أومها ويؤسس بوفيت أسوشيتس المحدودة برأسمال قدره 105.000 دولار جمعه من سبعة من الأصدقاء وأفراد العائلة، إضافة إلى مساهمته بمبلغ 100 دولار. ثم أسس في وقت لاحق شركتين متضامنتين ليدمج الشركات الثلاث في نهاية الأمر. وضع لنفسه هدفاً بأن يتغلب على الداو بمقدار عشر نقاط مئوية كل عام.

1958: اشترى منزل العائلة الذي لم يغادره أبداً في أومها لقاء 31.500 دولار.

1959: التقى بشارلي مونجر، الذي رافقه طوال حياته وأصبح في وقت لاحق نائب رئيس بيركشاير هثواي.

1962: الشركة المتضامنة التي بدأت أعمالها قبل خمس سنوات برأسمال قدره 105.000 دولار باتت تساوي 7.2 مليون دولار، وزادت ثروة بوفيت عن مليون دولار. تم دمج كافة الشركات المتضامنة في بوفيت بارتنرشيبس المحدودة التي بدأت تشتري أسهم بيركشاير هثواي، ونيو بيدفورد المتعثرة، وماس تكستايل ميل مقابل أقل من 7.6 دولارات للسهم الواحد. كما استخدم رأسمال بيركشاير في الاستثمار في القطاعات التجارية الأخرى مثل قطاع التأمين.

1963: أصبحت بوفيت بارتنرشيبس أكبر مالك للأسهم في بيركشاير.

1964: بدأ يشتري أسهم أميركان إكسبرس التي انخفضت أسعرها عندما كانت تلك الشركة تعاني من فضيحة احتيال مالية. وبنهاية العام 1965، تضاعف سعر تلك الأسهم.

1965: سيطر على بيركشاير هثواي.

1967: فاقت ثروة بوفيت الصافية العشرة ملايين دولار. قال لشركائه بأنه لم يعد يرى أي صفقات رابحة في أسواق الأوراق المالية الآخذة في النمو. وفي تلك السنة، اشترت بيركشاير شركةَ ناشونال إندمنتي للتأمين مقابل 8.6 مليون دولار.

1969: تم حلّ الشركة بعد أن حققت عائدات سنوية متراكبة بلغت نسبتها 29.5% مقابل 7.4% للداو. وهذا ما دفع بوفيت إلى الاستنتاج بأن الكثير جداً من الأسهم تُعرض بأسعار تفوق قيمتها الحقيقية. تضمنت الأرصدة التي جرى توزيعها على الشركاء أسهم شركة بيركشاير هثَواي. وباتت ثروة بوفيت تقدر بحوالى 25 مليون دولار.

1970: اشترى بوفيت 29% من بيركشاير، وسمّى نفسه الرئيس، بدأ بكتابة الرسالة السنوية للمساهمين والتي أصبحت ذائعة الصيت. لم تحقق بيركشاير أكثر من 45.000 دولار من قطاع المنسوجات، لكنها حققت 4.7 مليون دولار من قطاع التأمين، والمصارف، والاستثمارات الأخرى.

1973: بدأت بيركشاير بشراء أسهم ذي واشنطن بوست. وأصبح بوفيت مديراً في السنة التالية، وأصبح مستشاراً بالغ التأثير لدى كاثرين غراهام التي تنشر البوست.

1974: مع الهبوط الفجائي في أسعار الأسهم، تدنّت ثروة بوفيت الصافية إلى النصف. وأجرت لجنة السندات المالية والصرف تحقيقاً مع بوفيت للتحقق مما إذا كان قد أثّر بشكل غير مناسب على سعر سهم إحدى شركاته. وبعد سنتين على تلك التحقيقات، لم تتخذ اللجنة أي إجراءات في حقه ورشحته لنيل وسام الشرف بسبب تعاملات شركته الشفافة.

1976: بدأت بيركشاير باستثمار مبالغ كبيرة في شراء أسهم شركة جيكو للتأمين. وكانت هذه أفضل سنة لبيركشاير حيث حققت مكاسب بلغت نسبتها 59.3% من القيمة الدفترية للسهم الواحد، وتجاوزت مؤشر ستاندرد أند بور بـ 35.7 نقطة.

1977: غادرت سوزان منزل وارن وانتقلت إلى سان فرانسيسكو، برغم أنها ظلت على اتصال وثيق بزوجها إلى أن وافتها المنية في العام 2004. وفي هذه السنة، أبرمت بيركشاير صفقة اشترت بموجبها بوفالو إيفنينغ نيوز.

1979: بعد أن بلغ سعر سهم بيركشاير 290 دولاراً، صارت ثروة بوفيت تقدّر بـ 140 مليون دولار. وفي تلك السنة، بدأت الشركة بشراء أي بي سي.

1983: أنهى سهم بيركشاير سنته عند مستوى 1310 دولارات، وصارت ثروة بوفيت تقدّر بـ 620 مليون دولار. وفي هذه السنة، أبرمت بيركشاير صفقة اشترت بموجبها نبراسكا فورنتشر مارت.

1985: أغلق بوفيت مصنع المنسوجات الذي كان يعاني من الخسائر، وأشرف على عملية الاندماج بين أي بي سي وكابيتال سيتيز.

1986: وصل سعر سهم بيركشاير إلى 3000 دولار.

1987: اشترت بيركشاير مجموعة سالمون برذرز مقابل 700 مليون دولار. وما لبث سهم بيركشاير أن خسر ربع قيمته عندما حصل انهيار لأسعار الأسهم في تشرين الأول/أكتوبر.

1988 – 1989: أنفق حوالى 1.3 مليار دولار في شراء حصة كبيرة من شركة كوكا كولا وانضم إلى مجلس إدارة الشركة. ارتفعت قيمة الاستثمار في شراء تلك الأسهم عندما كانت عند مستوى 10 دولارات إلى 87 دولاراً في منتصف العام 1998. وزادت أسعار أسهم بيركشاير على 8000 دولار مما جعل ثروة بوفيت الصافية تتجاوز 3.8 مليار دولار.

1991: أشرف على عملية بيع كابيتال سيتيز/أي بي سي إلى شركة ديزني مقابل 19.5 مليار دولار، وحصل على 2.5 مليار دولار من استثماراته في كابيتال سيتيز/أي بي سي. وبما أن ديزني سددت قسماً من ثمن الصفقة بمقايضة أسهمها، فقد كانت تلك فرصة أخرى لكي تصبح واحدة من كبار المساهمين في ديزني والاستفادة من النجاح المتوقع عندما اندمجت ديزني التي توفر البرامج مع الشبكة، موزعة البرامج.

1998: دفع 22 مليار دولار مقابل الحصول على جنرال ري أنشورنس.

1999: عانت بيركشاير من أسوأ سنة في تاريخها، عندما انخفض سعر سهمها بنسبة 21% تقريباً، برغم ارتفاع معظم المؤشرات. رفض بوفيت الضغوط التي مورست عليه من أجل التحول إلى الاستثمار في أسهم الشركات التقنية وقال بأنه سعيد مع شركات بيركشاير.

2000: ارتفعت أسعار أسهم الشركات التقنية كما ارتفعت أسهم بيركشاير بنسبة 27% تقريباً في حين خسر مؤشر ستاندرد أند بورز 9%.

2003: انتقد بطريقة لاذعة التخفيضات الضرائبية التي اقترحها الرئيس جورج بوش واصفاً إياها بأنها غير منصفة للأثرياء. وفاجأ المراقبين عندما أصبح مستشاراً مالياً واقتصادياً لأرنولد شوارزينغر، المرشح لمنصب حاكم ولاية كاليفورنيا. ولطالما اعتقد بوفيت بأن لدى أرنولد الملكات القيادية اللازمة لمعالجة المشاكل المالية التي تعاني منها كاليفورنيا.

2004: في رسالته السنوية إلى حاملي السهم، انتقد النظام الذي يمنح المدراء في الشركات رواتب عالية ويجعل مدراء صناديق الاستثمار المشتركة غير مسؤولين أمام حملة الأسهم. ونال المرتبة الثانية في اللائحة التي تعدّها مجلة فوربس للأثرياء في العالم، حيث بلغت ثروته الصافية 42.9 مليار دولار (بعد بيل غايتس رئيس مايكروسوفت الذي يعتبر أثرى رجل في العالم).

دروس في القيادة

قاعدة نوح

ربما كان وارن بوفيت أكثر المستثمرين نجاحاً في زماننا، فهو يؤمن بركوب المخاطر - ونعني بذلك المخاطر المحسوبة. يعتمد القرار بأن المخاطرة تستحق القيام بها من عدمه جزئياً على الظروف المحيطة إضافة إلى العائدات المحتملة. إحدى سمات بوفيت القيادية تكمن في قدرته على دراسة المخاطر بطريقة تختلف عن دراسة معظم المستثمرين لها. مثال ذلك، عندما يجري انتقاد إحدى الشركات في وسائل الإعلام، فقد يفكر معظم المستثمرين بأن الأوان قد حان للتوجه إلى منافذ الخروج. لكن ليس بوفيت. فكّر مثلاً في مقاربته في التعامل مع أميركان إكسبرس عندما كانت تلك الشركة تعاني من مشاكل في الخريف من العام 1963.

وكما يذكر روجر لونشتاين في Buffett: The Making of an American Capitalist، بدأت المشاكل في أميركان إكسبرس على نحو غير متوقع ومن غير أن تحدث أضراراً. وحقيقة ما جرى أن شركة لتكرير الزيت يفترض أنها خزنت كميات من زيت الطعام في مستودع في نيوجرسي تملكه إحدى الشركات التابعة لأميركان إكسبرس. لكن تبين أن الصهاريج كانت تحتوي على القليل جداً من الزيت، ومعظمها كان مملوءاً بماء البحر. وبما أن شركة التكرير خدعت عملاءها فقد أعلنت إفلاسها، وكذلك فعلت في وقت لاحق الشركة التابعة لأميركان إكسبرس التي تملك المستودع.

إذن، مَن الذي سيدفع ثمن هذه الخسارة؟ قبل هاوارد كلارك، المسؤول التنفيذي الرئيسي في أميركان إكسبرس، الذي كان قلقاً من أن هذه الفضيحة قد تقوّض ثقة الناس باسم الشركة، بتحمل المسؤولية الأخلاقية وعرض دفع ما يتوجب من التزامات مالية - تصل إلى 60

مليون دولار. تلقى سهم أميركان إكسبرس ضربة كبيرة، ومما زاد الوضع سوءاً الفوضى التي عمّت السوق عقب اغتيال كينيدي الذي حدث في تلك الفترة. ومع تكشّف تفاصيل عملية الاحتيال، تابعت أسعار أسهم أميركان إكسبرس انخفاضها لتصل إلى مستوى 35 دولاراً في أوائل العام 1964 بعد أن كانت عند مستوى 60 دولاراً. وهذا ما دفع حملة الأسهم إلى مقاضاة الشركة وجادلوا بأنه بعرض الشركة دفع المال لاعتبارات أخلاقية (لا لاعتبارات قانونية)، فإن كلارك يعمل على تبديد أرصدة أميركان إكسبرس. وفيما تابع الإعلان السلبي حملته على الشركة، استمرّ سعر سهمها في الهبوط إلى مستويات أدنى.

معظم المستثمرين اعتقدوا في تلك الفترة أن أميركان إكسبرس ستُدفن بفعل تلك الفضيحة. أصبح من الخطورة بمكان الاحتفاظ بأسهم الشركة، ولذلك بدأوا بطرحها في السوق بأعداد كبيرة. غير أن ما قام به بوفيت كان مختلفاً تماماً. فبدلاً من التركيز على الأنباء السيئة، أمضى لياليه في المطاعم التي تقدم اللحوم والمطاعم الأخرى، حيث لاحظ أن الزبائن هناك كان يسددون أثمان وجباتهم باستخدام بطاقات أميركان إكسبرس الائتمانية. وقام بزيارات لوكالات السفر، وهناك علم أن السياح لا يكترثون لفضيحة زيت الطعام، وأنهم مستمرّون في شراء الشيكات السياحية الصادرة عن أميركان إكسبرس. وبالاختصار، أدرك أنه بصرف النظر عما يوحي به هبوط سعر سهم الشركة بشأن المخاطرة المتصوَّرة التي ينطوي عليها امتلاك تلك الأسهم، فقد كانت ثقة الزبائن بالشركة قوية بما يكفي لاستمرارهم في استخدام منتجاتها. وبناء على هذا التحقيق، خلص بوفيت إلى أن أميركان إكسبرس ستنتفض مجدداً، ولذلك شرع في شراء أسهم تلك الشركة، حتى إنه التقى بكلارك لكي يهنّئه على طريقة تعامله مع المشكلة التي اتسمت بالصدق على حدّ ما قال. وفي النهاية، عادت أسهم الشركة إلى الارتفاع مجدداً، وثبت أن المستثمرين

المذعورين كانوا على خطأ وأن رؤية بوفيت كانت محقّة.

استخدم بوفيت مقاربة مشابهة للموازنة بين المخاطر والعائدات قبل اتخاذه للعديد من القرارات الاستثمارية. وكما شرح في قاعة كانت مليئة بطلاب وارتون أثناء زيارته للكلّية في نيسان/أبريل من العام 1999، فقد كانت فلسفته في الاستثمار تعتمد على أربعة مبادئ:

1. إفهم نوع التجارة التي تستثمر أموالك فيها. قال بوفيت "أنا أبحث عن التجارات التي تقع ضمن دائرة مؤهلاتي". وامتلاك دائرة مؤهلات كبيرة أقل أهمية من امتلاك دائرة محيطها محددٌ بدقة.
2. إبحث عن اقتصادات رئيسية متينة. كما ينبغي على المستثمرين البحث عن الشركات التي تمتلك ميزة اقتصادية دائمة - وهي ظاهرة يطلق بوفيت عليها "قلعة مع خندق مائي يحيط بها". خذ مثلا شركة كوكا كولا. فالاسم التجاري لهذه الشركة مثّل المتعة بالنسبة إلى أجيال عديدة، وهذا شيء لا يمكن لشركة منافسة أن تشتريه بملايين الدولارات. وأشار بوفيت إلى أن "حصة السوق تتبع حصة العقل".
3. إبحث عن قيادة تتحلّى بالكفاءة. فالشركات التي تتمتع بميزة اقتصادية دائمة بحاجة إلى قادة صادقين ومقتدرين ويعملون بجدّ للمحافظة على مراكزهم القيادية. والتعليمات الموجهة للمدراء في بيركشاير تُختصر في أمر واحد: توسيع الخندق الحمائي. فهذا يبقي القلعة ذات قيمة كبيرة.
4. إشترِ بسعر جيد. لأنه يتعين أن تكون أسعار المشتريات جيدة إذا كنتَ تريد أن تحقق عائدات.

يستشهد بوفيت بمثال لإظهار كيفية استخدامه لهذه المبادئ في اتخاذ قرارات استثمارية خلال مسيرته المهنية. فعندما كان مديراً صغيراً، تناول كتيبات مودي وقرأها بالكامل إلى أن وجد أسهم الشركات التي كان

يحث عنها. فهناك شركة للنقل بواسطة الحافلات في بيدفورد على سبيل المثال سعر سهمها يساوي 100 دولار نقداً، لكن يجري التداول بأسهمها عند مستوى 40 دولار. لقد وجد بوفيت مثل هذه الصفقات لأنه ذهب للبحث عنها. وهو يقول "أنت لا تحصل سوى على معلومات يعمل شخص ما على الترويج لها لسبب معين". استثمر بوفيت في شركات مثل كوكا كولا والواشنطن بوست لأسباب مشابهة. وبيركشاير بنت إمبراطوريتها على النجاح في هذه الاستثمارات.

يعبر التأمين المجال الأساسي الذي تعمل فيه بيركشاير، حيث التقييم الخطر مسألة جوهرية. في الرسالة التي بعث بها بوفيت إلى حملة الأسهم في العام 2001 والتي استعرض فيها النتائج التي حققتها الشركة؛ التي تضررت بفعل أحداث الحادي عشر من أيلول/سبتمبر؛ أشار إلى بعض المبادئ الرئيسية في السيطرة على المخاطرة: مثال ذلك، يُعرف عن شركات التأمين أنها عادة ما "تتجاهل اعتبارات الحصص في السوق" وهي "تتفاءل عندما تخسر تجارة لصالح منافسات تعرض أسعاراً أو شروطاً لعقود التأمين تعتبر متهورة". كما أنها "تبحث بلا هوادة عن روابط محتملة بين المخاطر غير المترابطة في ظاهرها". ومن المشاكل الرئيسية في تقييم المخاطرة تجنّب الاعتماد المفرّط على الأنماط السابقة. كتب بوفيت "بالمختصر، جميعنا في هذه الصناعة ارتكب خطأً أساسياً في التأمين بسبب التركيز على الخبرة بدلاً من التركيز على الحقائق المكشوفة، وبالتالي افتراض وجود خطر إرهابي كبير لا يعود علينا بفائدة إضافية".

عندما تسير الأمور عند تقدير المخاطرة بشكل سيئ، فإن بوفيت يلقي باللوم على نفسه ويرجع الفضل إلى الآخرين عندما تسير الأمور بشكل جيد. فعندما كان يشرح سبب الأداء الضعيف لبيركشاير في العام 1999، قبِل بتحمّل المسؤولية الشخصية عن ذلك. والحقيقة هي أن أحد العوامل الرئيسية التي أدت إلى ذلك القصور في الأداء كان الخسائر

الضخمة التي تكبدتها وحدة لتأمين جنرال ري أنشورنس. وبما أنه يستحيل التوقع بمتطلبات التي سيتقدم بها العملاء بشكل صحيح، يعتبر التأمين تجارة سريعة التقلب ويمكن إرجاع سبب الخسائر في سنة ما إلى الحظ السيء عوضاً عن سهولة إرجاعها إلى الإدارة السيئة. والعامل الآخر الذي لم يكن في الإمكان تجنبه في المشاكل التي وقعت فيها جنرال ري أنشورنس في العام 1999 كان حرب الأسعار التي شهدتها صناعة التأمين. وبدلاً من أن يتقدّ مدراؤه، دفع عن موظفيهم بفصاحة، حيث كتب لكبير المدراء في جنرال ري أنشورنس "يستحيل بكل بساطة المبالغة في تقدير قيمة "أجيت جاين" بالنسبة إلى بيركشاير". فقد توقع، بدقة كما اتضح بعد ذلك، أن جنرال ري أنشورنس ستعود إلى حالها السابق في السنوات القليلة التالية وتصبح شركة مهمة جداً.

في العام 2001، تراجعت القيمة الصافية لبيركشاير بمقدار 3.77 مليار دولار، بالرغم من إبلائها بلاء حسناً نسبة إلى المعلم الذي تتبعه وهو مؤشر ستاندرد آند بورز 500. كتب بوفيت "برغم أن أداءنا كان مرضياً في السنة الماضية، فإن أدائي يمكن وصفه بأي شيء سوى ذلك. لقد أدرت محفظة بيركشاير للأوراق المالية، والنتائج التي حققتها كانت ضعيفة، تماماً كما كانت لسنين عديدة. والأهم من ذلك أنني سمحت لجنرال ري أنشورنس بالقيام بتعاقدات بدون ضمانات كنت أعرف أنها هامة، وفي الحادي عشر من أيلول/سبتمبر، لحق بنا هذا الخطأ". كلّفت هجمات الحادي عشر من سبتمبر شركة جنرال ري أنشورنس أكثر من ملياري دولار. يعترف بوفيت بأن جنرال ري أنشورنس خرقت مبدأين لصفقات التأمين الجيدة: القبول فقط بالمخاطر التي يمكن تقديرها بشكل مناسب والحدّ من التعرض لخسائر كبيرة قد تنجم عن حادثة وحيدة. "أظهرت أحداث الحادي عشر من أيلول/سبتمبر أن تطبيقنا [لهذين المبدأين] في جنرال ري أنشورنس كان ضعيفاً على نحو خطير. عند تحديد

السعر وتقييم المخاطرة المتراكمة كذلك الأمر، عمدنا إما إلى تجاهل احتمال الوقوع في خسائر ضخمة بسبب العمليات الإرهابية أو استبعدناه... قد تسأل لماذا لم أتعرف على تلك الحقائق قبل الحادي عشر من أيلول/سبتمبر؟ الجواب بكل أسف هو أنني عرفتها - لكنني لم أحوّل أفكاري إلى إجراءات. لقد خرقت قاعدة نوح: التوقع بهطول المطر أمر لا يعتدّ به، أما بناء السفن فبلى".

ألان غرينسبان *ALAN CREENSPAN*

التحدي:

التعامل مع عدم اليقين

في شهر آب/أغسطس من العام 1998، أصبحت روسيا الضحية الأخيرة "للعدوى الآسيوية" التي بدأت في السنة التي قبلها مع سحب المستثمرين أموالهم من رهاناتهم الخطرة في تايلاند. تأخر المسؤولون الروس في تسديد أقساط السندات الحكومية مما دفع بالمستثمرين المذعورين إلى طرح سنداتهم بالجملة في كافة أنحاء العالم، وتسببوا في هبوط كبير ومفاجئ في الأسعار وفي ارتفاع أسعار الفائدة إلى مستويات قياسية. وسرعان ما أصيبت أسواق الأوراق المالية بالعدوى، وانخفض مؤشر داو جونز للأسهم الصناعية بمقدار 6% في 31 آب/أغسطس. وراهن صندوق ادخار يدعى لونغ تيرم كابيتال مانجمنت بمبالغ ضخمة على التحركات في أسعار الفائدة، التي تسير اليوم بعكس ما توقع به الصندوق مما جعله عرضة للإفلاس، مع احتمال أن يأخذ معه العديد من شركات وال ستريت الكبيرة التي كانت قد أقرضته ملايين الدولارات.

بالنسبة إلى رئيس الاحتياطي الفيدرالي، ألان غرينسبان، نكّره خطر حدوث انهيار عالمي في الأسواق المالية بالانهيار الذي حدث في أسواق الأوراق المالية سنة 1987 الذي تعامل معه بطريقة ماهرة. ترى، ماذا عليه أن يفعل هذه المرّة؟

يعود جزء كبير من المشكلة إلى العامل النفسي. فلوا قلق المقرضون من عدم قدرة المقترضين على السداد، فسيرفضون تقديم القروض حتى ولو كان في مقدور المقترضين سدادها. ومع ارتفاع أسعار الفائدة إلى مستويات قياسية، انتاب الخوف الشركات والأفراد من الاقتراض على أي

حال. وقد يصل الأمر بالنظام الاقتصادي إلى الجمود التام، مثل محرك سيارة يعمل بدون بنزين – وقد لا يصل الأمر إلى هذا الحدّ.

في خطاب قدّم فيه مراجعة لسياسته النقدية في العام 2004 منذ تولّيه حاكمية الاحتياطي الفيدرالي سنة 1987، قال غرينسبان "في الواقع العملي، لا يمكن للمرء التأكد من نوع انعدام اليقين الذي يتعامل معه في الوقت الحاضر، وربما يكون من الأفضل التفكير في نطاق متصل يتراوح ما بين المخاطر المقدّرة بدقة والمجهول المطلق. ونتيجة لذلك، باتت ممارسة السياسة النقدية في الولايات المتحدة تتضمن، في جوهرها، عناصر هامة من عناصر إدارة المخاطر".

لطالما كان غرينسبان يؤمن بعدم وجود مجموعة ثابتة من القواعد التي يمكنها أن تملي السياسة الفيدرالية: فالقرارات الأساسية كانت دعوات حكيمة، ولكي تكون فعالة، يتعين تنفيذها قبل وقت طويل من اتضاح حقيقة المشكلة. أدى ذلك في بعض الأحيان إلى تصاعد الانتقادات، كما حدث عندما رفع غرينسبان ولجنته الفيدرالية للسوق الحرّة أسعار الفائدة من أجل منع حصول تضخم لم يكن قد حدث بعد، أو عندما خفض أسعار الفائدة لتنشيط اقتصاد لا يزال معافى.

لكن التعامل مع عدم اليقين كان يعني؛ بين الحين والآخر؛ اتخاذ قرار يبدو خاطئاً. يقول غرينسبان "عقب تخلّف الروس عن سداد ديونهم في خريف العام 1998، على سبيل المثال، سهّلت اللجنة الفيدرالية للسوق الحرّة سياستها (بتخفيض أسعار الفائدة) برغم اعتقادنا بأن الاقتصاد كان يتوسع بخطى مُرضية وأنه من المرجح، حتى بدون إطلاق مبادرة سياسية، أن يستمرّ على ذلك. قمنا بتسهيل سياستنا لأننا كنا قلقين بشأن الخطر قليل الاحتمال من أن يؤدي التخلّف عن السداد إلى إشعال أحداث تعرقل بشدة الأسواق المالية المحلية والدولية، مع ما قد يصاحب ذلك من تأثيرات خارجية على أداء الاقتصاد الأميركي".

بعبارة أخرى، كان حصول الأسوأ بعيد الاحتمال، لكن في حال حدوثه سيكون مدمراً جداً لدرجة يصير لا بد معها من اتخاذ إجراء ما.

أولاً، شكّل الاحتياطي الفيدرالي اتحاداً من ست عشرة شركة في وال ستريت كانت قد أقرضت الصندوق لونغ تيرم حوالى 20 مليار دولار. وافقت هذه الشركات على جمع 3.6 مليار دولار أخرى من أجل تعويم الصندوق، وبالتالي تفادي انهياره وهو ما قد يؤدي إلى إطلاق دورة وحشية من عمليات بيع السندات. كان التوسط من أجل إطلاق سراح لاعب وحيد في السوق خطوة غير اعتيادية من جانب الاحتياطي الفيدرالي ووضعت سمعته على المحك. فقد كان في مقدور النقاد الإدعاء بأن تلك كانت حالة أشخاص أقوياء يساعدون أصدقاءهم الأثرياء. لكن لم يجرِ تقديم أي أموال عامّة، وساند غرينسبان بعد تردد المسؤول في الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك الذي أشرف على عملية الإنقاذ.

وفي نهاية شهر أيلول/سبتمبر، خفضت اللجنة الفيدرالية للسوق الحرّة سعر الفائدة بمقدار ربع نقطة ليصبح خمسة وربع في المئة. والهدف من هذا التخفيض كان التأكيد للأسواق بأن الاحتياطي الفيدرالي سيتدخل لضمان توفر السيولة – وبالتالي لا يصاب النظام بالجمود. كما أن هذا التخفيض سيساعد في مقاومة الارتفاع في أسعار الفائدة الذي اجتاح أسواق السندات. أشار بعض الأعضاء في اللجنة الفيدرالية إلى أنه يلزم إجراء تخفيض آخر بمقدار ربع نقطة للتأكيد على الرسالة، غير أن غرينسبان أرجأ القيام بتلك الخطوة حتى 15 تشرين الأول/أكتوبر. كان النجاح فورياً: فقد ارتفعت أسعار السندات وانخفضت أسعار الفائدة، وسجل مؤشر داو ثالث أكبر مكسب له في تاريخه. لقد فهمت الأسواق الرسالة – الاحتياطي الفيدرالي يسيطر على الوضع. وفي أواسط تشرين الثاني/نوفمبر، أقنع غرينسبان اللجنة بإجراء تخفيض آخر مقداره ربع نقطة كضمانة.

بالعودة إلى العام 1987، كان غرينسبان حذراً في التحرك بسرعة كبيرة. فمنذ أن بدأ مسيرته المهنية في أوائل الخمسينات، وهو يعتقد بأنه ينبغي على المشرّعين؛ في معظم الحالات؛ أن يتركوا للأسواق تسوية أوضاعها بنفسها. لكنه كان بالرغم من ذلك رجلاً براغماتياً. يقول غرينسبان "غالباً ما أخرج بحلول كثيرة للسوق الحرة ليس لأنني أؤمن

بإيديولوجية، وإنما لأنني أعتقد بأنها ستنجح. وعندما لا تنجح، أعترف بأنها لم تنجح".

بالرغم من القوة والمكانة التي حققهـا غرينسـبان، كانـت الأدوات المتوفرة للمصرف الفيدرالية محدودة جداً - مثل قدرته بشكل خاص على التحكم بسعرين من أسعار الفائدة قصيرة الأجـل، يمكنهمـا التـأثير فـي الإقراض للمؤسسات وإقراض المؤسسات لبعضها. لكن أسـعار الفوائـد طويلة الأجل التي لها أعظم التأثير على الأسواق، مثل أسعار الفائدة على السندات والرهونات، تحددها قـوى العـرض والطلـب التـي لا يملـك الاحتياطي الفيدرالي سيطرة مباشرة عليها. ومع ذلك، يمكـن للاحتيـاطي الفيدرالي التأثير فيها عبر إرسال إشارات حول ما إذا كان من المرجح أن يقدم على رفع أسعار الفائدة قصيرة الأجل أو تخفيضـها فـي المسـتقبل. يتطلب توجيه دفة الاقتصاد تعديلات بسيطة ماهرة ولطيفة فـي الصـمام الخانق، وبدونها سيتأرجح الاقتصاد بين نوبات من النمو الزائد الذي يتسبب بالتضخم والركود الذي يقلل من أرباح الشركات ويرفـع مـن معـدلات البطالة.

تبنّى الاحتياطي الفيدرالي تحت إدارة غرينسبان طرقاً أكثر توسـعاً لتقييم الاقتصاد بغرض الحصول على قراءة مبكّرة لمخاطر التسخين الزائد مقابل التباطؤ. لا يقدم المصرف تفاصيل البيانات والنماذج الحاسوبية التي يستخدمها، لكن لطالما اشتُهر غرينسبان بقدرته على استشفاف الأفكار من الإشارات الغامضة.

يقول كاتب السيَر جوستن مارتن "تعرض الأشخاص الـذين عملـوا لديه عدة سنين للارتباك بفعل مقادير البيانات التي كان يتابعها والتـي مـا انفكت تزداد حجماً. فبوصفه مستشاراً؛ على سـبيل المثـال؛ إزداد ولـع غرينسبان باستخدام الورق المقوّى، وهي مـادة متـوفرة تسـتخدم فـي التوضيب. "فلو ارتفع حجم الطلب على الورق المقوّى، كـان غرينسـبان يعتبر ذلك إشارة بأن النشاط الاقتصادي في حالة ازدياد... كان غرينسبان يعمل دائماً على إضافة المزيد إلى صندوق أدواته من المؤشرات".

وبما أن ترسانة الاحتياطي الفيدرالي محدودة جداً، فإن نجاحها غالباً ما كان يرتبط بمكانة رئيسه، وكان غرينسبان يُعتبر أستاذاً في فنّ السياسة. كان يحاول أثناء مثوله أمام الكونغرس وأثناء إدلائه بالتصريحات الرسمية التي يصدرها المصرف، الظهور بمظهر المطمئن. لكنه كان يمتنع عن تقديم ضمانات بشأن سير الاقتصاد مخافة أن تقوّض نتائج غير متوقعة مصداقيته وتأثيره.

يقول غرينسبان "غالباً ما يحتاج صنّاع السياسة إلى التصرف، أو اختيار عدم التصرف، حتى عندما لا نفهم النطاق الكامل للنتائج المحتملة بشكل تام، بصرف النظر عن مدى احتمال ظهور كل نتيجة محتملة. وكما تشهد محاضر لقاءات اللجنة الفيدرالية للسوق الحرّة، فإن صنع السياسة النقدية نشاط متواضع على نحو خاص. عند الإدراك المتأخر، تبدو مسارات التضخم، والحصيلة الحقيقية، وأسعار السهم، وأسعار الصرف محددة سابقاً، لكن لا يوجد مثل هذا الإدراك عندما نختبر ذلك مع الوقت. في الواقع، يميّز عدم اليقين من الناحية الفعلية كافة لقاءاتنا".

1926: وُلد في مدينة نيويورك، من أب يدعى هيربرت كان رجل أعمال صغير وأصبح سمساراً في سوق الأوراق المالية ومستشاراً اقتصادياً في وقت لاحق. أما أمّه فكانت سيدة منزل.

1931: إنفصل والدا ألان. وهكذا انتقل مع أمه وأبويها إلى حي واشنطن هايتس في نيويورك، حيث حصلت على وظيفة في متجر لبيع المفروشات في برونكس. وظل ألان بعيداً عن أبيه طوال حياة أمّه، حيث كان والده يزوره في المناسبات فقط.

1943: تخرّج من ثانوية جورج واشنطن العامة كعضو على لائحة الشرف وحاز على تنويه خاص من قسم الموسيقى. وبرغم أنه كان موهوباً بالرياضيات، فقد كان طموحه أن يصبح عازفاً متمرساً في آلة الكلارينيت التي تستخدم في عزف موسيقى الجاز. وبدأ بدراسة الموسيقى في معهد جوليارد.

1944: توقف عن إكمال تعليمه في جوليارد والتحق بفرقة الجاز هنري جيروم مقابل 62 دولاراً في الأسبوع. لم يكن غرينسبان جيداً بما يكفي للعب دور بارز في الفرقة، ولذلك ظل في الصفوف الخلفية. لم يكن يشارك في حفلات فرقته الصاخبة، لكنه تولّى إدارة حسابات الفرقة وبدأ يقرأ عن الاقتصاد.

1945: أدرك غرينسبان أنه لا يملك الموهبة لكي يصبح موسيقياً ماهراً، ولذلك التحق بكلّية التجارة بجامعة نيويورك، التي أصبحت تعرف بكلّية ستيرن لإدارة الأعمال، والتحق بمجموعة مختارة من الطلاب الذين كانوا يدرسون الاقتصاد. (حصل على تأجيل للخدمة العسكرية لدواعٍ طبية بسبب وجود بقعة في إحدى رئتيه، وتبيّن لاحقاً أنه كان يتمتع بصحة جيدة).

1948: نال شهادة البكالوريوس في الاقتصاد مع درجة الشرف الأولى. تابع دراساته العليا في الاقتصاد في جامعة كولومبيا. وتخلّى غرينسبان بالتدريج عن رأيه الأول في أنه يتوجب على الحكومة توجيه الاقتصاد، وتبنى مبدأ سياسة عدم التدخل في الاقتصاد التي تؤكد على الأسواق الحرّة وعلى إزالة القيود المفروضة عليها.

1952: تزوج من جوان ميتشل، وهي مواطنة كندية قدمت إلى نيويورك لدراسة تاريخ الفنون. وبما أنه كان يفتقر إلى المال اللازم لإكمال دراسته، فقد ترك الجامعة ليعمل لدى ناشونال إندستريال كونفرنس بورد، والتي باتت تعرف لاحقاً بكونفرنس بورد، وهي منظمة غير ربحية تعنى بإجراء البحوث المتعلقة بالأعمال التجارية.

1953: فسخ غرينسبان وميتشل زواجهما، لكنهما بقيا صديقَين حميمَين لسنوات عدة. عرّفت ميتشل زوجها السابق بالكاتبة والفيلسوفة أيان راند وبدائرة نظرياتها التي تؤكد على الحقائق الموضوعية.

1953: عندما كان يعمل لدى كونفرنس بورد، بدأ بإجراء استشارات خارجية، ثم انضم إلى أحد عملائه، واسمه وليام تاونسند، لتأسيس شركة مؤلفة من خمسة أشخاص، اسمها تاونسند – غرينسبان، لتقديم المشورة الاقتصادية، وكانت تعمل أساساً في خدمة صناعة الصلب. وهذا ما دفعه إلى ترك كونفرنس بورد.

1958: تُوفي تاونسند عن عمر ناهز السبعين عاماً إثر تعرّضه لنوبة قلبية. استمرّ غرينسبان في إدارة الشركة، وفي أواخر عقد الستينات، أصبح في عداد من يملكون الملايين.

1966: تعاون مع أحد الخبراء الاقتصاديين في مجلة فورتشن من أجل إنتاج قصة غلاف مؤثرة تبيّن أن حرب فييتنام ستكلّف 9 مليارات أكثر مما طالب به الرئيس جونسون في ميزانية العام 1967.

1968: انضم إلى الحملة الرئاسية لنيكسون كمنسّق للبحوث في السياسة المحلّية. دعاه اثنان من رفاقه القدامى، ليونارد غارمنت، وكان أحد أعضاء الفرقة الموسيقية التي عمل فيها سابقاً وانضم إلى المؤسسة القانونية التي يرأسها نيكسون، والخبير الاقتصادي أرثر بيرنز، وكان أستاذاً لغرينسبان في جامعة كولومبيا.

1969: خدم كرئيس لشؤون الميزانية في الفريق الرئاسي الانتقالي لنيكسون. ورفض عرضاً من نيكسون لتولّي منصب مدير الميزانية وعاد ليعمل في تاونسند – غرينسبان. لكنه خدم في العديد من اللجان الحكومية في فترة ولاية الرئيس نيكسون.

1970: انتقلت شركة تاونسند – غرينسبان الآخذة في النمو إلى أحياء أكبر في القطاع المالي في نيويورك. وفي فترة السبعينات، خدم غرينسبان كمستشار لمجلس الاستشاريين الاقتصاديين.

1971: مع ارتفاع نسبة التضخم إلى مستوى 5%، فرض نيكسون تجميداً على الأجور والأسعار لمدة تسعين يوماً. انتقد غرينسبان تلك الخطوة بوصفها تلطيفاً حكومياً غير ملائم. وبعد رفع القيود في العام 1974، رفعت القوى التي كانت مكبوتة مستوى التضخم إلى ضعف ما كان عليه في أواسط السبعينات.

1974: قبل عرض نيكسون لتولّي رئاسة مجلس الاستشاريين الاقتصاديين، الذي يقدم النصائح للرئيس في ما يتعلّق بالسياسة الاقتصادية. استقال نيكسون قبل تثبيت غرينسبان في المنصب. لكن الرئيس فورد تمسك بغرينسبان الذي حصل بسرعة على موافقة مجلس الشيوخ. في تلك الأثناء، بلغت نسبة التضخم 12%، وفي نهاية العام، بلغ معدل البطالة 8% بعد أن كان 3.4% في العام 1969 – وهي تركيبة غير إعتيادية أطلق عليها "stagflation" وتعني الركود مع التضخم.

1975: برغم أنه لا يؤمن بالتدخل الاقتصادي، فقد كان يحث الرئيس فورد على خفض الضرائب من أجل دفع عجلة الاقتصاد وتقديم خفض معدلات البطالة على محاربة التضخم. وبعد ذلك بعدة أشهر، بدأ الاقتصاد بالانتعاش. كما نصح فورد بمقاومة أي طلب لتقديم الدعم المالي لمدينة نيويورك التي كانت غارقة في أزمة مالية، لكنه أشرف في وقت لاحق على تقديم قرض للمدينة.

1976: برغم الاعتراضات التي قدمها فورد وغرينسبان، مرّر الكونغرس مشروع قانون هدف إلى خفض معدلات البطالة لتصل إلى مستوى 3% بدلاً من مستواها الحالي الذي يتجاوز 7%. خسر فورد في انتخابات إعادة الترشّح أمام جيمي كارتر. استقال غرينسبان من رئاسة مجلس الاستشاريين الاقتصاديين وعاد إلى نيويورك.

1977: أكمل رسالة الدكتوراه في جامعة نيويورك بعد دراسة متقطعة امتدت لثلاثة عقود.
1980: أصبح المستشار الاقتصادي للحملة الرئاسية لرونالد ريغان.
1981: ترأس اللجنة الوطنية لإصلاح نظام الضمان الاجتماعي التي أنشأها ريغان، والتي نصحت في العام 1982 بزيادة الضرائب على الرواتب، ورفع مستوى الأرباح التي تخضع للضرائب، وفرض ضرائب على الأرباح التي يجنيها الضمان الاجتماعي. أصبحت هذه التوصيات جزءاً من قانون وُقّع في العام 1983.
1987: طرح ريغان اسم غرينسبان لمنصب رئيس الاحتياطي الفيدرالي. أغلق غرينسبان شركة تاونسند – غرينسبان في شهر تموز/يوليو وأدّى اليمين الدستورية بوصفه الرئيس الثالث عشر للاحتياطي الفيدرالي في 11 آب/أغسطس. وفي أيلول/سبتمبر، رفع أسعار الفائدة قصيرة الأجل بمقدار نصف نقطة لتصبح 6%، بعد أن شعر بالقلق من أن التوسع الاقتصادي السريع سيؤدي إلى التضخم. وفي منتصف شهر تشرين الأول/أكتوبر، انهارت أسواق الأسهم حيث هبط مؤشر داو جونز بمقدار 22.6% في 19 تشرين الأول/أكتوبر. صرّح غرينسبان بأن الاحتياطي الفيدرالي سيضخ مزيداً من المال في النظام من أجل تجنب انهيار القطاع المصرفي. وسرعان ما عادت الأسواق إلى حالة الانتعاش من جديد.
1988: عاد المصرف إلى سياسة شد الأحزمة. ومع انتهاء أزمة أسواق الأسهم، تركّز الانتباه على الاقتصاد فائق السخونة الذي كان ينمو بمعدل سنوي بلغ 7.2% خلال الفصل الأخير من العام 1987. لم تلقَ تلك الخطوة القبول لدى بعض المسؤولين في إدارة ريغان الذين كانوا يريدون سياسة متساهلة خلال السنة الانتخابية.
1989: أصبح جورج أتش بوش الرئيس في وقت شهد الاقتصاد فيه تراجعاً، وأزمة مدخرات وقروض، وركوداً. كانت العلاقات بين غرينسبان وبوش مشوبة بالتوتر طوال مدة ولاية بوش.
1990: دخل الاقتصاد في حالة ركود، وتأخر غرينسبان في إدراك خطورة الوضع.
1991: وصل معدل البطالة إلى 7% وتعرض غرينسبان لمزيد من الانتقادات، صدر بعضها عن بوش نفسه، لأنه لم يخفض أسعار الفائدة. بدأت حرب الخليج الثانية في كانون الثاني/يناير وانتهت فترة الركود في آذار/مارس. وبعد أن فشل بوش في العثور على بديل لغرينسبان، اضطر إلى ترشيحه لفترة ثانية.
1992: مع استمرار تعثّر الاقتصاد، ضغطت إدارة بوش، بما أنها كانت تخوض معركة التجديد للرئيس، من أجل تخفيضات كبيرة لم يكن غرينسبان على استعداد للقيام بها، برغم أن الاحتياطي الفيدرالي خفّض أسعار الفائدة إلى أدنى مستوى لها منذ ثلاثين عاماً حيث بلغت 3% بحلول أيلول/سبتمبر. خسر بوش معركة الرئاسة وألقى باللوم في ذلك على غرينسبان.
1993: أصبح بيل كلينتون الرئيس. اتفق مع غرينسبان على ضرورة إعطاء الأولوية لخفض العجز في الموازنة الفيدرالية. وضغط كلينتون في اتجاه زيادة الضرائب بمبلغ 241 مليار دولار.

1994: بعد أن ساور المصرف الفيدرالي القلق بسبب ثبات أسعار الفائدة عند مستوى 3% لمدة ثمانية عشر شهراً، مما كان يهدد بحدوث تضخم، بدأ سلسلة من الخطوات لرفع سعر الفائدة بحيث تصل إلى 6% بحلول شهر شباط/فبراير من العام 1995. تعرض غرينسبان لانتقادات واسعة، باعتبار أن الدلائل التي كانت تشير إلى احتمال حدوث تضخم كانت قليلة وأن رفع أسعار الفائدة سيتسبب بخسائر كبيرة في سوق السندات.

1996: بدأ غرينسبان فترة ولايته الثالثة مع إعادة انتخاب كلينتون. وفي خطاب ألقاه غرينسبان في كانون الأول/ديسمبر، قال بأن انتعاش أسواق الأسهم ربما يكون نتيجة "لحيوية مفرطة وغير منطقية". نجحت خطوته الاستباقية في محاربة التضخم مع انخفاض أسعار الفائدة إلى 2.7%. وفي أواخر التسعينات، عاد الاقتصاد إلى النمو بمعدل صحي بنسبة 3.7% تقريباً.

1997: انهارت العملة التايلاندية، مطلقة ما عُرف "بالعدوى الآسيوية". تأخر الروس في دفع أقساط سنداتهم، وانهار صندوق لونغ تيرم كابيتال مانجمنت. ردّ الاحتياطي الفيدرالي على ذلك بخفض أسعار الفائدة وتشكيل اتحاد من المستثمرين من أجل تعويم الصندوق.

1997: تزوج من أندريا ميتشل، المراسلة السياسية لمحطة أن بي سي.

2000: أصبح جورج دبليو بوش رئيساً للولايات المتحدة. زادت فورة انتعاش أسواق الأسهم التي بدأت في أواخر التسعينات وبدأت المضاربة على هبوط الأسعار في أسواق الأسهم. بدأ المصرف سلسلة من التخفيضات في أسعار الفائدة بحيث وصلت إلى 1% بعد أن كانت 6%.

2001: حذر غرينسبان من أن الفائض الكبير في الميزانية قد يلحق ضرراً بالاقتصاد. ولذلك أيّد خطة لإجراء تخفيضات في الضرائب.

2002 – 2003: تصارع غرينسبان مع "الانتعاش الخالي من الوظائف"، حيث طرأ تحسن على النمو الاقتصادي وبدأت أسعار الأسهم بالارتفاع مجدداً لكن الشركات كانت ترفض استئناف التوظيف.

2004: حذّر غرينسبان من أن تنامي العجز في الموازنة يشكل مشكلة خطيرة على المدى البعيد. وكان قد دعم خطة لتخفيض الضرائب في العام 2001 لكنه قال بأنها لن تدخل حيز التنفيذ إلاّ بعد أن تتجسد آثار الفائض المتوقع في الميزانية، وهو شرط لم يكن موجوداً في الخطة النهائية. وفي هذا العام، قال بأن التخفيضات في الضرائب ينبغي أن تصبح دائمة فقط في حال حدوث تخفيضات موازية في الميزانية من أجل خفض العجز في الميزانية. ووسط هواجس من أن الوظائف الأميركية تنتقل إلى خارج البلاد، أصرّ بالرغم من ذلك على أن النمو في الوظائف المتوفرة سيحدث قريباً، واستؤنفت عمليات التوظيف فعلاً في النصف الأول من العام.

دروس في القيادة

حدود إدارة المخاطر

إذا كان بوفيت لم يتوقع مجيء يوم الحادي عشر من أيلول/سبتمبر، فإن غرينسبان لم يدرك عندما انتقل إلى وظيفته الجديدة وترأس الاحتياطي الفيدرالي، أنه سيشرف على اقتصاد يواجه أكبر انهيار لأسواق الأسهم في الذاكرة الحديثة. تولّى غرينسبان المنصب في 11 آب/أغسطس سنة 1987 "وأمامه الكثير ليتعلّمه، والكثير ليثبته. بعد مرور بضعة أيام على تولّيه منصبه الجديد، قال غرينسبان لزميل له بأنه يشعر كما لو كان مسجّلة كاسيتات فيديو في المقدمة... إن الهبوط على أعلى وظيفة في الاحتياطي الفيدرالي صعب على نحو غير معقول. قام غرينسبان بما يستطيع لكي يتمكن من استخدام إمكانيات الاحتياطي الفيدرالي الرهيبة. من الأشياء التي أحبها بسرعة ماكينة البحث الضخمة التي هي تحت تصرفه الآن... وبعد أسابيع قلقلة مرّت منذ تولّيه المنصب، رأى إشارات متجمعة تدل على أن الاقتصاد كان ينمو بسرعة"، كما أشار الكاتب جوستن مارتن في كتابه The Man Behind The Money.

ولم يكد يمضي على تولّي غرينسبان منصبه أربعة وعشرون يوماً حتى رفع سعر الخصم بمقدار نصف نقطة مئوية ليصبح 6% منعاً لحدوث تضخم. كانت هناك إشارات كثيرة تنذر بقرب الوقوع في مشكلة: عجز تجاري قياسي، معركة اقتصادية سياسية مع ألمانيا، عجز ضخم في الميزانية الفيدرالية، زيادة في أسعار الفائدة رفعت سندات الخزينة لمدة ثلاثين سنة من 8.8% عندما تولّى غرينسبان منصبه إلى 10%. كان الخوف يلوح في الأجواء، وسرعان ما بدأ الذعر بالانتشار في وال ستريت.

بدأت أسعار الأسهم بالهبوط في 12 تشرين الأول/أكتوبر. وبعد ذلك بأسبوع، أي في 19 تشرين الأول/أكتوبر؛ الذي بات يُعرف بيوم

"الاثنين الأسود"؛ كان من المقرر أن يسافر غرينسبان من واشنطن إلى دالاس للتحدث إلى مؤتمر اتحاد المصرفيين الأميركيين في أول ظهور علني له منذ أن أصبح رئيساً للاحتياطي الفيدرالي. يقول مارتن "ساور غرينسبان شعور قوي بوجوب الذهاب إلى دالاس. فإلغاء الخطاب قد يرسل إشارة مقلقة للأسواق. وبوصفه طالباً درس تاريخ الاقتصاد، وأمضى ما يزيد عن عشرين عاماً في الدراسة في الجامعة، وساعات لا تحصى وهو يناقش هذا الموضوع مع مجموعة [آين] راند، فقد أدرك معنى إظهار عدم الاكتراث بالأزمة المالية المتراكمة".

غادر متوجهاً إلى دالاس في الساعة 1:45 بعد الظهر عندما هبط مؤشر داو بمقدار 200 نقطة. ومع وصوله إلى المطار في الساعة 5:45، سأل عن مستوى الإقفال وقيل له بأنه هبط بمقدار "خمسة صفر ثمانية"، وهو ما فسّره بـ 5.08، قبل أن يدرك على الفور بأنه 508، وهي خسارة تاريخية يسجلها في يوم واحد بواقع 22.6%. لم يكن همّه الأكبر التراجع الكبير في أسواق السهم بقدر الذعر الذي سيُحدث أزمةً في التسليف. فالتجارة التي بحاجة إلى الاقتراض ستفشل إذا منعت عنها القروض، كما حصل في العام 1929 وفي أواخر الثلاثينات، عندما أخطأ رئيس الاحتياطي الفيدرالي آنذاك في رفع أسعار الفائدة. ناقش غرينسبان ومساعدوه مسألة إصدار تصريح يتعهد فيه المصرف بالمحافظة على السيولة. رأى البعض أن ذلك سيزيد من حدة الأزمة، وأصر البعض الآخر على ضرورة إصدار تصريح. وازن غرينسبان بين حجة الفريقين، وشعر بأن إصدار تصريح حاجة ملحّة. وفي إشارة نادرة إلى الرغبة في الاختصار، أصرّ أيضاً على أن يكون التصريح موجزاً ومباشراً...

يقول مارتن "كان الأشخاص الذين تعاملوا معه خلال تلك الأزمة خائفين؛ وحتى مذعورين؛ من طبعه الهادئ. صحيح أن ردّة فعله كانت غريبة، لكن هذه هي طبيعة غرينسبان. فالهدوء والحذر صفتان طبيعيتان

فيه – ومما زاد فيهما تقدّمه في السنّ، وخبرته، ومعرفته بالتاريخ الاقتصادي". ألغى غرينسبان خطابه وعاد إلى واشنطن يوم الثلاثاء. وفي صباح ذلك اليوم، أصدر تصريحاً احتوى على جملة واحدة تقول بأن الاحتياطي الفيدرالي "أكّد اليوم استعداده للخدمة كمصدر للسيولة من أجل دعم النظام المالي والاقتصادي". كان المصرف على استعداد لإقراض المال للمحافظة على سير أعمال المصارف، وإتاحة الفرصة لها لإقراض المال لبيوت السمسرة وغيرها من أنواع التجارة التي تضررت بشدّة من هذا الانهيار. يقول مارتن "وجه الاحتياطي الفيدرالي رسالة ذات شقّين. الشق الأول هو أنه أصدر تصريحاً حول غمر الأسواق بالسيولة. والشق الثاني أن جيرالد كوريغان، رئيس الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك تابع تحركات المصارف ومارس بعض الضغوط الحذرة، للتأكد من توفيرها للقروض". وفي وقت سابق من ذلك اليوم، التقى بعض المسؤولين بالرئيس رونالد ريغان لحثّه على بذل الجهود من أجل كبح جماح العجز في الميزانية. ومع أن القليل تم فعله في نهاية الأمر، لكن الرئيس ريغان أصدر تصريحاً يشير إلى استعداده لدراسة الاقتراحات، وهذا ما ساعد في تهدئة السوق.

نجحت تكتيكات غرينسبان وانتعشت الأسواق بسرعة. ويجادل بعض النقاد بأن رفع أسعار الفائدة في أيلول/سبتمبر ساعد في إثارة الخوف في الأسواق. ويخلص مارتن فيقول "لكن غرينسبان تلقّى المديح بسبب تصرّفه السريع والحاسم. بإصدار تصريحه الذي يتكلم عن توفير السيولة ودعمه عبر تشجيع المصارف على منح القروض، ضمن الاحتياطي الفيدرالي أنّ العام 1987 لن يتحول إلى عام 1929 آخر".

أظهرت قيادة غرينسبان خلال أزمة انهيار أسواق الأسهم في العام 1987 قدرته على إدارة المخاطر التي تهدد الاقتصاد الأميركي في أوقات عدم اليقين. وطوال مدة ولايته كرئيس للاحتياطي الفيدرالي، كان يظهر

تلك القدرة غالباً. كما أن ثقته بنفسه في قيادة الاحتياطي الفيدرالي؛ والاقتصاد الأميركي أيضاً؛ خلال الأزمات المشابهة مثل العدوى الآسيوية وأحداث الحادي عشر من أيلول/سبتمبر ساعدتْه في تطوير قواعده الخاصة المتعلّقة بإدارة المخاطر، وهو ما تجلّى في أوائل العام 2004.

يعرف غرينسبان جيداً أن هناك حدوداً لما يمكنه أن يفعله في إدارة المخاطر. ففي خطاب ألقاه، أمام جمعية الاقتصاديين الأميركيين في سان دييغو في 3 كانون الثاني/يناير 2004 بعنوان "الخطر وعدم اليقين في السياسة النقدية" قال، "على الرغم من الجهود المكثفة لمعرفة وقياس كميات ما نتصوّره على أنه علاقات اقتصادية كلّية رئيسية، لا تزال معرفتنا بالعديد من الروابط الهامة أبعد ما تكون عن الاكتمال، وأنها ستظل كذلك على الأرجح. وكل نموذج، مهما كان مفصلاً أو جيد التصميم من الناحية النظرية والعملية، إنما هو تمثيل مبسط جداً للعالم الذي نعيش كافة تشابكاته بشكل يومي".

يعتقد غرينسبان بأنه توجد مخاطر لا يمكن تجنّبها، ولذلك ينبغي أن تهدف سياسة الاحتياطي الفيدرالي إلى التخفيف من عواقبها. فالنقاد يجادلون، على سبيل المثال، بأن سياسة التشدد النقدي والتقنيات الأخرى مثل وضع قيود على هامش الإقراض، ربما كانت ستحول دون انهيار أسعار الأسهم في أواخر التسعينات. غير أن غرينسبان يؤمن بأن التاريخ يوفر لحظات عديدة من التشديد التي كانت تتبعها مكاسب في أسواق الأسهم وأن على الاحتياطي الفيدرالي التركيز على الاقتصاد وعدم محاولة إدارة أسواق الأسهم. "وبدلاً من محاولة احتواء وهْم مزعوم باتخاذ تدابير جذرية ذات نتائج لا يمكن التوقع بها غالباً، فقد اخترنا، كما أشرنا في شهادتنا أمام الكونغرس في منتصف العام 1999، التركيز على السياسات التي تلطّف من النتائج غير المتوقعة حال ظهورها، والتي نأمل بأن تسهل عملية الانتقال نحو التوسع التالي".

في العام 2001، حصل تراجع كبير في سوق السهم، وتضرر الاقتصاد والأسواق بسبب أحداث الحادي عشر من أيلول/سبتمبر. خلال تلك الفترة، تجاوب الاحتياطي الفيدرالي مع الأحداث عبر تخفيض الفائدة على السندات بمقدار خمس نقاط مئوية ونصف لتصل إلى 1%، وهي الأدنى منذ أربعين عاماً. وفي معرض الإشارة إلى الركود غير المعتاد وغير الحاد الذي تلا الهبوط في أسعار الأسهم، قال غرينسبان "يبدو أن هناك ما يكفي من الدلائل، المؤقتة على الأقل، للاستنتاج بأن استراتيجيتنا في التصدي لآثار التراجع بدلاً من التعامل مع التراجع نفسه كانت ناجحة".

بيتر لينش *PETER LYNCH*

التحدي:

اختيار الفائزين

في العام 1982، كانت كرايزلر شركة مفلسة. فقد تهاوت أسعار أسهمها فيما كان المستثمرون يتسابقون للخروج منها وتجنّب المزيد من الخسائر. وبدا أن أحداً لا يرغب بامتلاك الشركة الأسطورة في صناعة السيارات. لا أحد تقريباً.

بدأ بيتر لينش، مدير فيدليتي ماجلان فاند بالتساؤل عما إذا كانت الحكمة الشائعة بشأن كرايزلر خاطئة. في النهاية، كانت كرايزلر واحدة من بين العديد من الأمثلة على التحديات الكبرى التي واجهها لينش طوال مسيرته المهنية: تحيُّن الفرصة للسير باتجاه يخالف اتجاه الجميع والمراهنة بمبالغ ضخمة بناء على اعتقاده بأنه على صواب وأن الجميع تقريباً على خطأ. يقول لينش "وجدت أنه إذا كنت على خطأ، فسأخسر كل مالي. إن سوق الأسهم تسير باتجاه مخالف للبديهة. فعندما تكون عناوين الأخبار مخيفة، يكون الوقت قد حان لكي تبدأ بالشراء".

في الوقت الذي كان المحللون والمستثمرون يركّزون على خسائر كرايزلر الضخمة، كان لينش يركّز على حقيقة أن الخسائر كانت تتضاءل. ولو أن تحسناً بنفس المستوى طرأ على أسعار الأسهم، لتحمّس المستثمرون لمعرفة ما إذا كانت عائدات الشركة سترتفع، وعلّل لينش رأيه بأن تضاؤل الخسارة هو في حدّ ذاته إشارة إيجابية. واعتقد أن السوق تجاهلت تلك النقطة.

كما أنه كان لدى الشركة ضمانة بقرض فيدرالي مقداره 1.5 مليار دولار وأنها لم تبدأ باستخدامه بعد. يتذكر لينش بأنه كان لدى كرايزلر "هذا

القدر من المال ولم تبدأ بالاستفادة منه بعد". ووافقت النقابات على السماح للشركة بطلب قطع الغيار التي توفرها من مصادر أخرى، مما وفر لكرايزلر ميزة لم تتوفر للشركات الكبرى المصنّعة للسيارات؛ فورد وجنرال موتورز؛ من حيث تخفيض الكلفة. وفي حين كانت النقابات تتشدد مع الشركات الأخرى، اتصف موقفها من كرايزلر بالليونة، وعدم الرغبة في دفعها نحو الإفلاس.

في هذه الأثناء، كانت البلاد تمرّ في حالة كساد، وأسعار الفائدة فيها مرتفعة، وتعاني من التضخم والبطالة، وهو ما أثر في مبيعات السيارات بدرجة كبيرة. غير أن لينش كان يعرف بأنه يوجد في 49 ولاية برامج لتفحص السيارات تجبر الناس على استبدال سياراتهم القديمة. كما أن العديد من المشترين حصلوا على قروض لمدة ثلاث أو أربع سنوات، بحيث أنه يمكنهم، بعد دفعهم القسط الأخير من القرض، الحصول على قروض جديدة لاستبدال سياراتهم من دون زيادة في نفقات المعيشة. يقول لينش "يمكنهم الحصول على سيارة أخرى وتظل قيمة القسط على حالها". وبعد ثلاث سنوات شهدت ضعفاً في مبيعات السيارات، لا بد وأن تكون هناك حاجة جديدة مكبوته لشراء السيارات، كما اعتقد لينش حينها، ملاحظاً أنه لم يسبق أن عانت المبيعات من أزمة لمدة أربع سنوات متتالية. وإذا كان الركود سينحسر، فسيندفع الأميركيون إلى صالات العرض.

ذهب لينش إلى ديترُويت والتقى بالمسؤول التنفيذي الرئيسي فيها، لي أيكوكا، وبعدد من كبار مدرائه التنفيذيين. يصف لينش ذلك فيقول "كان هناك جمع غفير من الرفاق الرائعين المتمرّسين في الصناعة، وكان لديهم الكثير من التصاميم الجيدة على لوح الرسم، مثل الميني فان".

وهكذا بدأ لينش بشراء أسهم كرايزلر. وفي منتصف العام 1982، كانت تلك الأسهم تشكل 3% من أرصدة ماجيلان فاند، وهي الفترة التي بدأ سعر ذلك السهم فيها بالارتفاع. وبنهاية ذلك العام، كانت ماجيلان قد استثمرت 5% من أرصدتها في شركة كرايزلر، وكانت تلك مقامرة كبيرة. يقول لينش "كنت آمل فقط بأن تنتقل صناعة السيارات من حالة يرثى لها

إلى حالة لا بأس بها، وأن أرصدة [كرايزلر] في المصارف ستزداد".

في خريف ذلك العام، ظهر لينش في البرنامج التلفزيوني وال ستريت ويك، والذي كان قد أجرى مقابلة مع محلّل أصرّ على أن الوقت قد حان لبيع أسهم كرايزلر لجني أرباح جديدة. قال ذلك الضيف بأن سعر السهم لن يرتفع عن المستوى الذي بلغه. عارض لينش ذلك الرأي وقال "بعد أن أجريت المقابلة مع وال ستريت ويك، اتصل بي بعض أقاربي وقالوا: ألم تسمع بالخبر؟ لقد أفلست كرايزلر!".

وفي غضون السنوات الخمس التالية، آتى رهان لينش المعاكس لما كان أمراً بديهياً ثماره، فقد ارتفعت أرقام المبيعات، وأحب الناس منتجات كرايزلر. ومع انخفاض التكاليف، عادت الشركة إلى تحقيق الأرباح. ويجدر بالذكر أن العديد من الأسهم التي اشتراها لينش لصالح ماجيلان في العام 1982 حققت عائدات فاقت الألف في المئة، وهو ما يصفه لينش بالطواف بالملعب مرتين ودوبل (كما في لعبة كرة القاعدة).

تطلّب السير في اتجاه معاكس لاتجاه الجماهير؛ كما فعل لينش بشرائه أسهم كرايزلر؛ أمرين: العمل الجادّ والقدرة على مقاومة الشكوك المصاحبة للحالة التي يكون المرء فيها وحيداً. يقول لينش "عندما أفكّر في أفضل ما توصلت إليه من أفكار؛ تاكوبيل، كرايزلر، فاني ماي، لا كوينتا؛ أجد أنه لو قام 100 من الأشخاص بما يتوجب عليهم، لعمد 99 شخصاً إلى الشراء. لكن أحداً لم يقم بالعمل المطلوب". لم يعمد لينش إلى تفويض غيره لكي يقوم بالعمل، بل كان يمضي ثمانية أيام أو تسعة كل شهر في الطرقات ليدرس عن قرب أوضاع مئات من الشركات كل عام. "يتوجب عليك زيارة الشركات والتحدث إلى العاملين فيها. عليك أن تحصل على القصة الحقيقية. عليك أن تفهم الصناعة".

في النهاية، كان على القصة - السبب الذي يجعل من المرجح أن تبلي الشركة بلاء حسناً - بسيطة بما يكفي لإفهام صبي يبلغ من العمر اثنتي عشرة سنة، على حد تعبيره، "ما هي تلك الفرضية الأساسية؟ إنها في العادة أساسيات الشركة... أنت تعرف جيداً ماذا تفعل الماكدونالدز. إنه ألم

في العنق.. لكن يتوجب عليك تعلّم ذلك". واستناداً إلى لينش، فإن بعضاً من أعظم الاستنتاجات قيمة هي تلك التي تصل إليها بالتحدث إلى منافسي الشركة. "يرغب الناس دائماً في الدخول إلى المنافسة. ومتى سمعت أي شيء إيجابي عنها، فعليك أن تعرف أن ما يقولونه صحيح".

في فيدليتي، يحظى المدراء بقدر كبير من الحرّية في اتخاذ قراراتهم الخاصة، والشركة والمدراء يتجنّبون التفكير بقراراتهم ثانية لأن ذلك قد يضعف من ثقتهم بأنفسهم. يقول لينش "سعينا إلى عقد لقاءاتنا في جو نسبة الضوء فيه 99% والحرارة 1%". إن تضاعف أسعار أسهم بعض الشركات، مثل كرايزلر، حدث لا يتكرّر كثيراً، كما يقول لينش، ومن المهم انتظار تلك الفرص. "كل ما تحتاج إليه هو صفقة جيدة واحدة كل خمس أو ست سنوات، وليس كل خمسة أو ستة أيام. وإذا لم أتوصل في يوم ما إلى أي أفكار جيدة، فإنني لن أقدم على الشراء".

طوال السنوات الثلاث عشرة التي قضاها لينش في إدارة ماجيلان، حقق مكاسب سنوية بلغت في المتوسط 29%، أو ما يقارب ضعف العائدات بالنسبة إلى مؤشر ستاندر أند بورز 500. وارتفعت أرصدة ماجيلان من 20 مليون دولار إلى 14 مليار دولار، مما جعلها صاحبة الصندوق الأكثر نجاحاً في زمانه. يقول لينش "الشخص الذي يقلب أكبر عدد من الأحجار يفوز باللعبة. حرصت على اتخاذ موقف المهاجم طوال الوقت... إنني من المعجبين 'بريد سوكس'، وإذا كنت معجباً بريد سوكس وترعرعت هنا، فلا بد وأن تكون متفائلاً. عليك أن تعتقد بأن الأمور ستصبح على ما يرام".

1944: وُلد في بوسطن. كان أبوه، توماس، بروفسوراً في الرياضيات وموظفاً لدى شركة جون هانكوك للتأمين. وتوفي ولمّا يتجاوز بيتر عشر سنين. وكانت أمّه إيستر، مدبّرة منزل. بدأ يسمع عن الأوراق المالية عندما عمل كحامل لأدوات الغولف لجورج سوليفان.

1963: عندما كان طالباً في السنة الثانية بالكلّية، اشترى أسهمه الأولى التي كانت لفلاينغ تايغر، وقال عن تلك الصفقة لاحقاً بأنها كانت بداية ناجحة - كانت شركة طيران واعدة لأن تجارة النقل الجوي كانت في طور النمو. ارتفع سعر سهم الشركة خمسة أضعاف، والسبب هو أنها تعاقدت على نقل الجنود الأميركيين إلى فيتنام. ساعدت الأرباح التي جناها لينش في دفع مصاريف دراسته.

1965: تخرّج من كلّية بوسطن ونال درجة بكالوريوس في العلوم وبدأ دراسته العليا في كلّية وارتون.

1966: عمل كمتمرّن في الصيف لدى فيديلتي، فكان يجري البحوث عن مختلف الصناعات ويتنقل باستخدام الحافلات بسبب إضراب عمال المطارات.

1967: تخرّج من وارتون وكان من بين الأوائل في دفعته، وتكوّن لديه شك عميق في نظرية السوق الأكاديمية. وتوصل إلى قناعة بأن لدى المستثمرين في فيدليتي فهماً أوسع للأسواق المالية مما لدى الأكاديميين. وفي هذه السنة، تزوج من كاريلون هوف، وكانت معالجة فيزيائية، ورُزق منها ثلاث بنات. والتحق بالجيش لمدة سنتين برتبة ملازم في سلاح المدفعية، وخدم في تكساس وكوريا.

1969: انضم إلى فيدليتي كمحلل للمعادن.

1974: أصبح مدير البحوث في فيدليتي.

1977: تولّى إدارة مانجمنت فاند في 31 آذار/مارس، عندما كان في حوزة الصندوق 20 مليون دولار و40 سهماً فقط. بدأ بشراء العديد من الأسهم الإضافية، وامتلك في إحدى المراحل 150 في صناعة المدخرات والقروض. حقق الصندوق عائدات بلغت نسبتها 11.6% بنهاية تلك السنة، مقابل خسارة بنسبة 4.38% لمؤشر ستاندرد أند بورز 500. بلغت أرصدة الصندوق 22.2 مليون دولار في 31 كانون الأول/ديسمبر.

1978: بلغت عائدات ماجيلان 31.7%، وعائدات مؤشر ستاندرند أند بورز 6.6%. بلغت الأرصدة 26.4 مليون دولار. سمع لينش لأول مرّة بلا كوينتا موتور إنز، والتي ستصبح واحدة من استثماراته المفضلة. وكانت أولى النصائح التي تلقاها: قال له مدير في 'الهوليداي إن' بأن لا كوينتا تعمل على تدمير الهوليداي إن في هيوستن. دُهش لينش عندما رأى أن الغرف التي توفرها لا كوينتا مشابهة للغرف التي يوفرها هوليداي إن، لكن بأسعار تقل بنسبة 30% عن أسعار الغرف الأخيرة.

1979: بلغت عائدات ماجيلان 51.7%، وبلغ مؤشر ستاندرد أند بورز 500 مستوى 18.6%. أما الأرصدة فقد بلغت 35.1 مليون دولار.

1980: بلغت عائدات ماجيلان 69.9%، وبلغ مؤشر ستاندرد أند بورز 500 مستوى 32.3%. أما الأرصدة فقد بلغت 53.5 مليون دولار.

1981: بلغت عائدات ماجيلان 16.5%، وبلغ مؤشر ستاندرد أند بورز 500 مستوى 5.0%. أما الأرصدة فقد بلغت 107.3 مليون دولار.

1982: بلغت عائدات ماجيلان 48.1%، وبلغ مؤشر ستاندرد أند بورز 500 مستوى 21.4%. أما الأرصدة فقد بلغت 458.4 مليون دولار. أبدى لينش اهتماماً بشركة فورد للسيارات، التي كان يباع سهمها بحوالى 4 دولارات للسهم الواحد، لأن أرصدة الشركة السائلة كانت تساوي حينها 8.35 مليار دولار، وهو ما كان يفوق ديونها على المدى الطويل – وهذا يعتبر علامة إيجابية. وبحلول العام 1988، كانت ماجيلان قد اشترت أكثر من خمسة ملايين من أسهم فورد، محققة أرباحاً دفترية هائلة عندما ارتفع سعر تلك الأسهم إلى مستوى 38 دولار. وفي حين كان العديد من المحلّلين يعتقدون بوجوب بيع تلك الأسهم، أصرّ لينش على الاحتفاظ بها، والسبب هنا أيضاً كان المبالغ للاحتياطية الضخمة التي في حوزة الشركة. ارتفع السهم بنسبة 40% أخرى. كما أنه استثمر مبالغ كبيرة في كرايزلر، مراهناً على أن الشركة التي كانت خاسرة حينها ستخرج من خطر الإفلاس كشركة ذات كفاءة تشغيلية أكبر وصاحبة نماذج لسيارات جديدة جذابة مثل الميني فان. وتبيّن أن توقعاته كانت صحيحة وأصبحت كرايزلر واحدة من أفضل استثماراته.

1983: أصبحت ماجيلان صاحبة أكبر صندوق ادخار في العالم، حيث بلغت أرصدتها 1.6 مليار دولار في 31 كانون الأول/ديسمبر. وبلغت عائدات الصندوق 38.6%، ووصل مؤشر ستاندرد أند بورز 500 إلى مستوى 22.4%. شعر بعض المحلّلين بالقلق لكون أرصدة بحجم مليار دولار تصعب إدارتها، وأنه سيكون من المستحيل على لينش إجراء ما يكفي من صفقات شراء الأسهم. وحذّروا من أن عصر تحقيق ماجيلان لعائدات تغلب السوق، سينتهي.

1984: بلغت عائدات ماجيلان 2.0% وبلغ مؤشر ستاندرد أند بورز 500 مستوى 6.1%، والأرصدة ملياري دولار.

1985: بلغت عائدات ماجيلان 43.1% وبلغ مؤشر ستاندرد أند بور 500 مستوى 31.6%، والأرصدة 4.1 مليار دولار.

1986: بلغت عائدات ماجيلان 23.7% وبلغ مؤشر ستاندرد أند بورز 500 مستوى 18.6%، والأرصدة 7.4 مليار دولار.

1987: : بلغت عائدات ماجيلان 1.0% وبلغ مؤشر ستاندرد أند بورز 500 مستوى 5.1%، والأرصدة 7.8 مليار دولار. وفي شهر تشرين الأول/أكتوبر، انهارت أسواق الأسهم، مما دفع ببعض المستثمرين في ماجيلان والذين تقل نسبتهم عن الثلاثة في المئة إلى سحب أموالهم من الصندوق، ومن الواضح أن باقي المستثمرين عملوا بنصيحة ويلش الدائمة بالاستثمار في الصندوق على المدى البعيد وتجاهل حركات السوق ذات المدى القصير.

1988: سمّي مندوباً لكلّية بوسطن. وفي هذه السنة، بلغت عائدات ماجيلان 22.8% وبلغ مؤشر ستاندرد أند بورز 500 مستوى 16.6%، والأرصدة 9.0 مليار دولار.

1989: بلغت عائدات ماجيلان 34.6% وبلغ مؤشر ستاندرد أند بورز 500 مستوى 31.7%، والأرصدة 12.7 مليار دولار. نشر لينش كتابه الشهير One Up on Wall Street.

1990: توقف عن إدارة ماجيلان فاند في 31 أيار/مايو وحصل على تقاعد مبكّر وهو لا يزال في سنّ السادسة والأربعين، لأنه أراد أن يخصص لعائلته المزيد من الوقت ولكي يتابع اهتماماته الأخرى. فاقت أرصدة الصندوق 14 مليار دولار وأكثر من مليون من حاملي الأسهم. وهذا يعني أن استثمار مبلغ مقداره 10000 دولار في الصندوق عند بداية تولّي لينش سيصبح 280000 دولار يوم رحيله.

1991: أصبح رئيس إنرسيتي سكولارشيب فاند الذي يوفر منحاً دراسية جزئية لطلاب مدرسة بوسطن الكاثوليكية.

1992: حصل على جائزة جمعية التعليم الكاثوليكية الوطنية.

1993: نشر كتابه Beating the Street، الذي تربّع على قائمة ذي نيويورك تايمز للكتب الأكثر مبيعاً لمدة ثمانية أسابيع. وحصل على جائزة جمعية ماساشوستس لمنع استخدام القسوة ضد الأطفال.

1994: سُمّي المتخرّج الأبرز من قبل كلّية وارتون.

1995: شارك في تأليف Learn to Earn، وهو دليل للمبتدئين في الاستثمار والتجارة.

1997: أنتج قرصاً مضغوطاً، The Stock Shop، وهو يحتوي على أدوات البحث التي يمكن أن يستخدمها المستثمرون الذين يرغبون في بناء حقائبهم الخاصة من الأوراق المالية.

2000: أعيدت تسمية كلّية التعليم في جامعة بوسطن وأصبحت كلّية لينش للتعليم تعبيراً عن شكرها للمنحة التي قدمها بيتر كارولين لينش للجامعة والتي بلغت 10 ملايين دولار. حذّر في مقدمة طبعة العام 2000 لكتابه One Up on Wall Street، من خطر الأسهم الساخنة الرائجة هذه الأيام لشركات الإنترنت. وجادل بأنه ينبغي على المستثمرين التعامل فقط مع الشركات التي يمكنهم فهم نشاطاتها. وجادل بأنه من غير المنطقي شراء سهم بسعر متصاعد يمكن تبريره فقط إذا تمتعت الشركة بسنوات عدة من النمو السريع في مكاسبها التي ربما لا يتحقق. ويقول بأنه لا يزال يعتمد في استثماره على القواعد الأساسية القديمة. وأثبت انهيار شركات الدوت كوم في العام 2000 أن لينش كان على صواب.

2004: وفّر إنر سيتي سكولارشيب فاند أكثر من خمسة ملايين دولار من المنح لخمسة آلاف طالب في السنة الدراسية 2003 – 2004. تمكن الصندوق تحت إدارة لينش من جمع 55 مليون دولار لـــ 45000 طالب.

دروس في القيادة

الملاحة داخل المجهول

في الفترة الممتدة ما بين عامي 1519 و1521، قاد فيرْديناند ماجيلان، وهو أحد المستكشفين البرتغاليين الذين كانوا يبحرون تحت العلم الإسباني، أسطولاً مؤلفاً من خمس سفن عبرت بحاراً غير مبيَّنة على الخرائط وواجهت أخطاراً لا حصر لها (بما في ذلك العواصف وعمليات التمرّد) من أجل إنجاز هام: لقد أصبح طاقمه الأول في التاريخ الذي يطوف حول العالم. في ماجيلان فاند التابع لفيدليتي، أبحر بيتر لينش أيضاً وعبر الاضطرابات المالية والشكوك الاقتصادية ليحرز نجاحاً رائعاً. وما بين عامي 1977 و1990، أثناء فترة ولاية لينش، كان ماجيلان الصندوق المشترك الأفضل أداءً، حيث ارتفعت قيمته بأكثر من 2700%.

يتطلب هذا النوع من القيادة للصناديق المشتركة يداً أمينة تدير المخاطر. عمل لينش على تنمية تلك القدرة عبر اتباع مجموعة مبادئ خلص إليها بعد سنوات من الخبرة في الاستثمار.

غالباً ما كان لينش يقول عند تحديده ما إذا كان سهم معين يستحق الشراء أو الاحتفاظ به من عدمه أن من المفيد إجراء اختبار بسيط: هل يمكنك شرح الأسباب التي لديك لطفل في أقل من دقيقتين؟ غالباً ما تبرّر الشركات التي تبحث عن الرساميل حاجاتها وتوقعاتها عبر تقديم تفسيرات معقدة تستند إلى افتراضات متفائلة. وما لم تكن قيمة الاستثمار واضحة جداً لدرجة أنه يمكن حتى لطفل أن يفهمها، فعلى الأرجح أن عقلاً مشوشاً (في أحسن الأحوال) أو ملتبساً (في أسوأ الأحوال) هو الذي يقوم بالعمل. يشبه معيار لينش في الاستثمار نظرة بوفيت التي تقول بأن على المستثمرين توظيف أموالهم في التجارة التي يفهمونها فقط.

كما يشارك لينش سمةً أخرى مع بوفيت وغرينسبان: ولعه

باستخدام إشارات غير تقليدية لقراءة الواقع الحقيقي للسوق. وكما استخدم غرينسبان في بعض الأحيان الطلب على الورق المقوّى، وهو ما تكلمنا عنه سابقاً، لمعرفة ما إذا كان الاقتصاد يشهد انتعاشاً، وكما كان لينش يجول على المطاعم ليرى ما إذا كانت بطاقات الاعتماد التي تصدرها أميركان إكسبرس لا تزال تحظى بالشعبية لدى من يتناولون العشاء هناك، كان لينش يبحث عن المنتجات التي يشتريها الناس لتلبية حاجاتهم اليومية. والحالة المشهورة التي تظهر ذلك: حثّه مدراء صندوق فيدليتي على شراء هانز، وهي شركة تصنّع الجوارب كانت قد طرحت للتوّ منتجاً يحمل اسم ليغز ويباع في مستوعبات ملونة على شكل بيضة في متاجر البقالة ومحلات البيع بالتجزئة الأخرى. علم لينش بشأن المنتج من زوجته التي أثنت عليه كثيراً. تضاعف حجم هانز ست مرّات قبل أن تُباع الشركة.

في نظر لينش، الشركات الصغيرة والمِقدامة هي الأكثر احتمالاً أن تكون مربحة للمستثمرين. وهدفه كمدير لصندوق مشترك كان العثور على مثل هذه الشركات التي تحقق نمواً سريعاً. وكان يعتقد بأن الشركة الأفضل من بين هذه الشركات يمكن أن يتضاعف حجمها عشر مرّات في سنين معدودة. وفي مقابلة أجرتها معه مجلة موني، قال لينش "أفضل طريقة لكسب المال في السوق، هي في التعرف على شركة تنمو بمعدلات صغيرة، ولا تزال تحقق الأرباح منذ عدة سنين، وتنمو بشكل مستمر".

البحث عن الشركات ذات النمو السريع يمثل إحدى المكونات الهامة في فلسفة لينش في الاستثمار. وما يفوق ذلك أهمية أنها تمثل جزءاً ضرورياً من استراتيجيته في إدارة المخاطر في محفظة الأوراق المالية للصندوق المشترك. والميزة الأساسية لوجود أسهم الشركات التي تتضاعف أحجامها بوتيرة سريعة في محفظة الأوراق المالية لصندوق مشترك هي في كونها تعوّض عن الأداء السيئ أو الضعيف لأسهم الشركات الأخرى. وكما كتبت مجلة موني، "الفوز العرضي الكبير

سيعوض عدداً من الخسائر الصغيرة. على سبيل المثال، إذا كنت قد استثمرت مبالغ متساوية توزعت على خمسة أسهم، هبطت أسعار ثلاثة منها بنسبة 75%، وارتفع سعر أحدها بنسبة 20% وارتفع سعر الأخير بنسبة 900%، ستجد أن محفظتك من الأوراق المالية قد نمت بالرغم من ذلك بنسبة 140%". والوجه الآخر لمقاربة لينش في إدارة المخاطر هو تحوير لمثل قديم يقول بأن الحكمة لا تعني فقط اتخاذ القرارات الجيدة، بل وتجنّب القرارات السيئة. وهو يعتقد بأن واحدة من أكثر الخطوات خطورة التي يمكن للمستثمرين أن يقدموا عليها، اغترارهم بالشركات ذات الأزيز المرتفع والجوهر الفارغ. كتبت مجلة موني "السهم الذي يرغب لينش في تجنّبه أكثر هو السهم الأكثر سخونة في الصناعة الأكثر سخونة. فهو السهم الذي يولّد أكبر قدر من الدعاية الإطرائية، والذي يتبادل المستثمرون الحديث بشأنه. عادة ما يكون النمو السريع صحناً مملوءاً بالعسل يجذب المنافسة التي تلحق الضرر بالشركة التي تحقق نمواً سريعاً في الوقت الذي تكون قد أنفقت فيه للتوّ مبالغ ضخمة من أجل التوسع والاستئثار بحصة السوق".

10

الخلاصة
تطبيق ما تعلمناه من دروس في هذا الكتاب

ما هي العبر التي يمكن استخلاصها من تجارب القادة الخمسة والعشرين الذين أجملنا مسيراتهم المهنية في هذه الصفحات؟ هل توجد سمات قيادية "أفضل" من سمات قيادية أخرى؟ هل يوجد تعريف واحد للقيادة يكون بمثابة قالب لأولئك الذين يريدون أن يتحولوا إلى قادة؟ على الأرجح أن يقول الأشخاص الذين تكلمنا عنهم في هذا الكتاب بأن سرّ نجاحهم هو عملهم بنصيحة قديمة وواضحة لقدماء اليونان والتي تقول "إعرف نفسك" (وشركتك). وكما أن المفاوضين المحنّكين يطبقون مبادئ التفاوض الناجح على شخصياتهم وأهدافهم، يعير القادة الجيدون انتباهاً كاملاً لما تقوله لهم خبراتهم وغرائزهم بأنه العمل الصائب الذي ينبغي فعله وأنه الوقت المناسب لفعله. فقد استخدم أندي غروف معرفته التقنية، وشجاعته وعزيمته في بناء إنتل وتحويلها إلى محطة توليد ضخمة لتوليد تكنولوجيا المعلومات. وهيرب كيلهر كان يعتقد بشدة ببناء قوة عاملة متحفزة علماً بأن موظفيه سيقومون

بالمقابل بكل ما يستطيعون للترويج للشركة، وأسعار تذاكرها المتهاودة، بين عامة الناس. ومايكل ديل أسس شركة باعتماده الجزئي على خبرته كمستهلك شعر بالإحباط عندما كان يحاول أن يشتري حاسوباً. وجون بوغل أسس فانغارد غروب بناء على معرفته بأن المستثمرين العاديين يتعرضون للاستغلال من جانب مدراء الأموال.

في بعض الحالات، نجد أن بعضاً من هؤلاء القادة تحولوا إلى أسماء دخلت كافة البيوت. فبيل غايتس، وقبل وقت طويل على اكتسابه الشهرة بوصفه أغنى رجل في العالم، كان الشخص الأكثر شهرة في العالم. ولي أيكوكا ألّف كتاباً حاز على شهرة واسعة، تحدث فيه عن حياته مسيرته المهنية في كل من شركة فورد وشركة كرايزلر. وتد ترنر الذي كان لديه ملَكة خاصة بالإدلاء بالتصاريح الفظيعة جداً والحركات الغريبة التي تثير الضحك، جذب الانتباه إلى تجارته الكابلية حديثة العهد وتمكن من تحويلها إلى إمبراطورية إعلامية. وأوبرا وينفري وريتشارد برانسون اللذان استغلاّ قدراهما غير العادية في الاتصال بأسواقهما، هم معروفون في بلداهم أكثر من معظم السياسيين فيها. لكن هناك قادة آخرون أصبحوا نجوماً، والسبب في ذلك يعود أساساً إلى أدائهم الثابت ضمن أطر اختصاصاهم: فقد اكتسب بيتر لينش ووارن بوفيت سمعة بوصفهما أفضل من اختار الأسهم في التاريخ، وجورج سوروس جمع الملايين من الدولارات برهاناته الخطرة على العملات، وألان غرينسبان أصبح الشخص الذي تمكّن من تهدئة الأسواق وتوجيه اقتصاد الولايات المتحدة خلال فترات الركود "والنشاط غير المنطقي"، ووليام جورج حوّل ميدترونيك من شركة تصنّع الرقاقات إلى شركة رائدة في صناعة التجهيزات الطبية الإحيائية القابلة للغرس بالرغم من المعارضة العنيدة من داخل الشركة.

هذه المنجزات غير العادية وهذه الشهرة، في بعض الحالات، لم

تشوه قدرة هؤلاء الأفراد على رؤية النجاح في عمل الشركة على أنه ثمرة مجهودات الفرق التي كانوا يرأسونها. فجاك ويلش امتدح قادة المجموعات في مصانع جنرال إلكتريك الذين عبّروا عن آرائهم علناً بشأن ما اعتبروه عمليات غير فعالة، وكيلهر كان يعجبه القول بأن حامل الأمتعة في ساوث وست أكثر أهمية من مدير تنفيذي. والزبون الذي يأتي على رأس الأولويات مركز بؤري آخر لهؤلاء القادة. فقد لفت جايمس بروك الانتباه إلى عقيدة جونسون أند جونسون - التي تشدد على تحمّل المسؤولية أمام الزبون - للحصول على الدعم لقراره المثير للجدل القاضي بسحب 31 مليون قارورة لعقار التيلينول. وجيف بيزوس ظل يشدد بلا هوادة على الخدمة عبر الطلب من الزبائن تقديم مراجعاتهم بشأنها والتجاوب مع تلك المراجعات. وقصص سام والتون كانت أكثر من مجرّد مقاصد للتسوق، لأنها غالباً ما كانت متاجره تخدم كمنافذ للحياة الاجتماعية لعملائه الريفيين.

حرص هؤلاء القادة على تجنّب تقديم حسابات مختلّقة أو التخلّص من الوثائق، وهي التصرفات التي أضرّت بشركات مثل إنرون، وورلدكوم، وتيطو، وأديلفيا، وهيلثساوث، ورايت أيد، وبارملات. وتمكنوا من فعل ذلك عبر تغليف مباهاتهم الصحية بالمباهاة بمنظماتهم وهو ما يعتبر أعظم تأثيراً، وبالتالي طرحوا رؤية للشركة تتجاوز ذواتهم. فقد أنشأت ماري كاي آش نظاماً لمنح المكافآت والإقرار بفضل الآلاف من المندوبات، عمل هذا النظام على تشجيعهن على مآزرة بعضهن في الارتقاء "على سلّم النجاح". ولويس غيرستنر إعادة هيكلة شركة أي بي أم المترمّتة والكاسدة وحولها إلى شركة مكاملة توفّر لزبائنها الحلول التكنولوجية، وليس الأجهزة والبرمجيات وحسب. وستيف جوبس، الذي أُخرج من شركة أبل بعد معركة نشبت بينه وبين مجلس إدارتها، ما لبث أن عاد إليها ليسير بها نحو مستويات جديدة وفي اتجاهات جديدة.

كما أن القدرة على الاعتراف بالأخطاء وتصحيحها ميزة برز بها هؤلاء الأفراد. فشركة ديل للحواسيب كادت أن تنهار في مطلع التسعينات بعد أن ارتفع حجم المبيعات لدرجة أن الشركة لم تعد قادرة على تلبية الطلب. وهذا ما دفع بمؤسسها إلى تجنيد مدراء من خارجها لكي يساعدوه في تنفيذ تدابير مالية أكثر صرامة وضمان استفادة الشركة من طفرات النمو. وفي العام 1999، كتب وارن بوفيت رسالة إلى حملة الأسهم يعتذر لهم فيها عن الخسارة التي لحقت بسهم بيركشاير هاثواي التي قاربت 20% مقارنة بزيادة مؤشر ستاندرد أند بورز 500 بحوالى 21%. لكنه ظل ملتزماً بالنهج الذي يؤمن به، ورفضه القفز إلى عربة أسهم الشركات التقنية بعد سنة من ذلك آتى ثماره عندما ارتفعت أسهم الشركة بمقدار 26.6% مقارنة بخسارة المؤشر السابق 9%. وقال سام والتون أن أكبر خطأ ارتكبه في حياته كان حصر برنامج الشركة لتقاسم الأرباح بأعضاء الإدارة فقط، بدلاً أن يشمل بالإضافة إليهم الموظفين العاديين. وبعد سنة من ذلك، أعادت تنظيم البرنامج بحيث بات يشمل كافة الموظفين. واعترف جاك ويلش بأن بيئة النجوم التي سمح بإيجادها في كيدر بيبودي أتاحت لتاجر محتال ارتكاب جريمة احتيال شنيعة.

ربما كانت المهارة الوحيدة المشتركة التي أظهرها كافة هؤلاء القادة، براعتهم الفطرية في النظر إلى المستقبل. كان في مقدور القليل من الناس تخيّل الوقْع الذي ستحدثه الحواسيب على التجارة والمستهلكين عندما يتم توفير واجهة سهلة الاستخدام. كان ستيف جوبس واحداً من هؤلاء، وأدّى إدراكه المبكّر لهذه الحقيقة إلى ولادة الحاسوب ليزا ومن بعده ماكنتوش. وقبل ثلاثين عاماً مضت، أدرك شارلز شواب الحاجة إلى التخلص من الشرط الذي كانت تفرضه لجنة السندات المالية والصرف والقاضي بضرورة تسجيل كافة صفقات بيع الأسهم على استمارات

ورقية. وراهن "بالشركة" على تطبيق خطة لأتمتة عمليات الطلب والشراء، وهي خطوة أعطته السبق في بناء أكبر مؤسسة سمسرة بالخصم في البلاد.

تعرّف جيف بيزوس قبل عقد مضى على قدرة الإنترنت على إحداث ثورة في تجارة البيع بالتجزئة. فقد تخيل متجراً لبيع الكتب يملك مخزوناً يزيد بأكثر من عشرة أضعاف على مخزون أكبر متاجر بيع الكتب التقليدية، ومن ثمّ قام بإنشائه، بعد أن حظي بدعم أوليّ من مستثمرين كانوا في البداية مترددين (باستثناء والديه). وفريد سميث أعاد النشاط إلى فيدرال إكسبرس في التسعينات عبر إنشاء نظام يمكنه تعقّب ومتابعة ملايين الرزم أثناء نقلها. وتوقع لي أيكوكا نمو مبيعات الميني فان، معلّلاً ذلك بأن الذين اشتروا سيارات الموستنغ في الستينات سيصبحون آباءً يعشقون رياضة كرة القدم، مولّداً جيلاً كاملاً من الزبائن الأوفياء لشركة كرايزلر.

لم يكن كافة الأفراد الذين تحدثنا عنهم في هذا الكتاب يديرون شركات وحسب، بل إنهم أظهروا مهاراتهم في القيادة عبر توظيف ذكائهم الحاد في الميادين التي عملوا فيها. فقد تمكن بيتر دروكر من تحويل دراسة ترفيهية للإدارة إلى منهاج أكاديمي من خلال مراقبة الشركات بوصفها نظماً اجتماعية ومنظمات اقتصادية في آن واحد. وجورج سوروس، الذي أحب أن يتذكره الناس على أنه فيلسوف إضافة إلى كونه محباً لفعل الخير وأحد المموّلين، منح مليارات من الدولارات بغية التشجيع على تبنّي فكرته المتمثلة في إيجاد مجتمعات أكثر انفتاحاً في البلدان التي كانت تحكمها في السابق أنظمة قمعية. كما أن قدرة ألان غرينسبان شبه الأسطورية على تجميع كميات هائلة من البيانات وتفسيرها ساعدته في المحافظة على منصبه كقائد في الاقتصاد العالمي لعدة عقود.

وأخيراً، إحدى الخصائص الهامة التي توفرت في هؤلاء القادة كانت استعدادهم للتعبير عن آرائهم بصراحة ضد الممارسات المهنية الجائرة أو المضلّلة. فقد انتقد محمد يونس علانية المصرفيين والخبراء الاقتصاديين التقليديين، والوكالات الأخرى مثل البنك الدولي بسبب مواقفهم التي يقول عنها بأنها تعمل على الإبقاء على دورة الفقر. وويليام جورج في كتابه Authentic Leadership، يلوم المدراء التنفيذيين الحاليين بسبب تركيزهم على الأرقام ذات المدى القصير بدلاً من التركيز على زبائن شركاتهم، وعلى الموظفين فيها وحملة أسهمها. ووارن بوفيت انتقد الشركات بعنف بسبب رفضها التعامل مع خيارات الأسهم كنفقات في كشوفات مداخيلها، وجادل بأنها بفعلها ذلك تقدم صورة مشوهة عن إمكاناتها المالية للمستثمرين المحتملين.

ماذا توفره هذه العبر لنا؟

إن حياة كل من القادة الخمسة والعشرين الذين تكلمنا عنهم في صفحات هذا الكتاب، حافلة بالمعلومات القيّمة بسبب الخيارات التي اتخذوها؛ والتي غالباً ما كانت في مواجهة الشدائد؛ أثناء سيرهم نحو تعريف النجاح في الميادين التي عملوا فيها. وتجاربهم توحي بالأسئلة التي تستحق منا التفكير فيها عند تقييم القدرات القيادية التي نمتلكها أو التي يمتلكها الآخرون:

- هل نسعى إلى تطبيق حلول إيجابية عندما نواجه ظروفاً سلبية؟
- كيف نعمل على تنمية ثقافة في الشركة تلهم جميع من حولنا وتمنحهم القوة؟
- كيف نؤكد على أهمية الاستقامة، وخصوصاً في الأوقات التي لم تعد الاستقامة الطريقة الأسهل التي يمكننا اتباعها؟

- كيف سعينا إلى تحديد الأسواق التي لا تحظى بالخدمة الكافية وكيف عملنا على تقديم الخدمات لها؟
- هل يمكننا رؤية ما هو غير مرئي؟ وهل نحن قادرون على البحث بمزيد من التعمّق وفهم الصلات التي تجمع بين الظواهر التي تبدوا أنها غير مترابطة؟
- هل نفهم دور السعر بوصفه ميزة تنافسية محتملة في الصناعة التي نعمل فيها؟
- هل نعمل على رعاية اسمنا التجاري وعلى زيادة أهميته؟
- هل نحن سريعو التعلّم، وقادرون على اتخاذ القرارات بسرعة وتغيير المواقف عندما يكون ذلك ضرورياً؟
- ما مدى براعتنا في إدارة المخاطر

في النهاية، يمكن اختصار القيادة بأنها مقاربة شخصية لحرفة الإدارة. فالقادة يستطيعون توصيل أفكارهم، وقيمهم، ومعتقداتهم إلى موظفيهم والمجتمع المهني ككل. وهم يشجعون على الابتكار في الأوقات التي يبدو فيه الابتكار ضرورياً. وهم يعملون في بيئات تعمّها الفوضى ويفرضون الانضباط ويقدمون رؤية مستقبلية لحملة أسهمهم.

وبعد كل ما تقدم، إنه المستقبل الذي يدفع العديد من القادة نحو الأمام. فمحمد يونس، الذي قدم مصرفه لغاية الآن قروضاً بأكثر من أربعة مليارات دولار للناس الفقراء في مختلف أرجاء العالم، يتصوّر عالماً خالياً من الفقر، حيث لا يبقى للسوق التي يعمل فيها مصرفه وجود. سيكون ذلك عالماً، كما يقول "يمكننا جميعاً أن نفخر بالعيش فيه".



الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers

أعظم القادة الإداريين في زماننا

كيف حققوا المستحيل

ما الذي يمكنك أن تتعلّمه منهم

25 سيرة ذاتية لا تقاوَم تحصل عليها من أهم مصدرين في العالم للرؤى التجارية: نايتلي بيزنس ريبورت (www.nbr.com) ومجلّة Knowledge@Wharton التي تصدرها وارتون سكول (http://knowledge.wharton.upenn.edu)

25 قائداً استثنائياً، 25 سيرة ذاتية رائعة:

أندي غروف، إنتل
بيل غايتس، مايكروسوفت
جون بوغل، ذي فانغارد غروب
ستيف جوبس، أبل وبيكسار
وارن بوفيت، بيركشاير هاثواي
هيرب كيلهر، ساوث وست
سام والتون، وال مارت
جاك ويلش، جنرال إلكتريك
جيف بيزوس، أمازون
ماري كاي آش، مؤسسة ماري كاي
مايكل ديل، شركة ديل
بيتر دروكر
ألان غرينسبان

أوبرا وينْفراي، مؤسسة هاربو
جورج سوروس، سوروس فاند مانجمنت
جايمس بيورك، جونسون أند جونسون
لي أيكوكا، كرايزلر
بيتر لينش، فيدليتي إنفستمنتس
فردريك سميث، فيدإكس
محمد يونس، غرامين بنك
تد ترنر، ترنر برودكاستينغ
لويس غيرسْتنر، أي بي أم
شارلز شواب، شركة شارلز شواب
ريتشارد برانسون، فيرجن
وليام جورج، ميدترونيك



الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers
www.asp.com.lb
ص. ب. 5574-13 شوران 2050-1102 بيروت – لبنان
هاتف: 785107/8 (1-961+) فاكس: 786230 (1-961+)
البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb